

REID HOFFMAN & CHRIS YEH

CON ĐƯỜNG NHANH NHẤT  
ĐỂ DỰNG NÊN NHỮNG

DOANH NGHIỆP  
KHÔNG LỖ

# BLITZSCALING

## TĂNG TRƯỞNG THẦN TỐC

Huỳnh Hữu Tài và  
nhóm WeTransform dịch

# Duong Kobo's Book Club

*Tủ sách Kỹ thuật số  
dành cho  
Kindle & Kobo*



SCAN TO JOIN

REID HOFFMAN & CHRIS YEH

# **TẶNG TRƯỞNG THẦN TỐC**

**FIRST NEWS**

**Chịu trách nhiệm xuất bản:**

Giám đốc – Tổng Biên tập ĐINH THỊ THANH THỦY

Biên tập : Hàn Ngọc Lan

Sửa bản in : Ngọc Xuân

Bìa & Trình bày : Phương Thảo

**NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH**

62 Nguyễn Thị Minh Khai – Quận 1

ĐT: (028) 38 225340 – 38 296764 – 38 247225 – Fax: 84 28  
38222726

Email: tonghop@nxbhcm.com.vn

Website: www.nxbhcm.com.vn

Sách điện tử: www.sachweb.vn

**NHÀ SÁCH TỔNG HỢP 1**

62 Nguyễn Thị Minh Khai – Q. 1,  
TP. Hồ Chí Minh – ĐT: 028. 38 256 804

**NHÀ SÁCH TỔNG HỢP 2**

86 – 88 Nguyễn Tất Thành – Q. 4,  
TP. Hồ Chí Minh – ĐT: 028.39 433 868

**GIAN HÀNG M01 - ĐƯỜNG SÁCH TP. HCM**

Đường Nguyễn Văn Bình, Quận 1, TP. Hồ Chí Minh

**THỰC HIỆN LIÊN KẾT:**

CÔNG TY TNHH VĂN HÓA SÁNG TẠO TRÍ VIỆT (FIRST NEWS)

Địa chỉ: 11H Nguyễn Thị Minh Khai, Q.1, TP. HCM

Số lượng 6.000 cuốn, khổ 16 x 24 cm tại Công ty Cổ phần In  
Khuyến Học Phía Nam (128/7/7 Trần Quốc Thảo, P. 7, Q. 3, TP.  
HCM - Xưởng in: Lô B5-8, Đường D4, KCN Tân Phú Trung, Xã Tân  
Phú Trung, H. Củ Chi, TP. HCM). XNĐKXB số 2817-2019/  
CXBIPH/03-220/THTPHCM ngày 29/07/2019 - QĐXB số 889/QĐ-  
THTPHCM-2019 ngày 12/08/2019. ISBN: 978-604-58-9608-2. In  
xong và nộp lưu chiểu quý III/2019.

# Lời khen tặng dành cho cuốn sách tăng trưởng thần tốc

“**N**hững nghiên cứu thực tiễn mà bạn sắp khám phá và những công cụ bạn sắp nhận được chưa từng quý giá hơn thế này. Đây là thời điểm lý tưởng để đọc cuốn sách này.”

- *BILL GATES*

“Cuốn sách mà thế giới start-up đã trông đợi từ lâu. Tôi không thể nghĩ ra cuốn sách nào khác có thể nắm bắt một cách hoàn hảo các thử thách cụ thể và các cơ hội mà một công ty phải đối mặt ở mỗi giai đoạn tăng trưởng. Cuốn sách này chia sẻ một vài bí mật then chốt để xây dựng các doanh nghiệp toàn cầu, theo định hướng sứ mệnh với tốc độ cao.”

- *BRIAN CHESKY, nhà đồng sáng lập và giám đốc điều hành của Airbnb*

“Mô hình Tăng trưởng Thần tốc chỉ ra cách thức mà các công ty có thể xây dựng giá trị cho những khách hàng và những cổ đông trong thời đại số. Tăng trưởng thần tốc trình bày một viễn cảnh nội tại đầy thuyết phục về cách thức mà nền kinh tế mới đang được xây dựng và sự chuyển dịch môi trường kinh doanh toàn cầu.”

- *SHERYL SANDBERG, COO của Facebook và nhà sáng lập trang [leanin.org](http://leanin.org)*

“Bí mật của Silicon Valley là những điều tiếp tục được cập nhật trong cuốn sách này. Mỗi thành công mới – từ Google đến Facebook, cho đến Airbnb và Uber – sẽ phát triển những kỹ thuật mới cho những sản phẩm dịch chuyển thế giới. Tăng trưởng thần tốc vẽ ra một bức tranh với các nghiên cứu thực tiễn then chốt giúp xây dựng một công ty dẫn đầu thị trường. Nếu bạn muốn

học cách quản lý sự tăng trưởng giữa bối cảnh hỗn loạn được kiểm soát mà nó đã trở thành tiêu chuẩn mới cho các doanh nghiệp khởi nghiệp và những doanh nghiệp kế thừa, hãy đọc cuốn sách này.”

– *ERIC SCHMIDT, Cố vấn kỹ thuật và cựu CEO của Alphabet*

“Đây là cuốn sách tuyệt vời nhất mà tôi từng đọc về cách để phát triển một công ty một cách nhanh chóng, và điều đó đáng để thử nghiệm ngay từ đầu. Với một sự kết hợp của các hiểu biết mới mẻ, các tình huống sống động và các lời khuyên có tính ứng dụng cao, đây là một cuốn sách dành cho các doanh nhân và các giám đốc điều hành, hãy đọc cuốn sách này.”

– *ADAM GRANT, Tác giả các cuốn sách Originals, Give and take và Option B cùng với SHERYL SANDBERG*

## **MỘT CUỐN SÁCH ĐƯỢC THẾ GIỚI START-UP MONG CHỜ**

Mỗi doanh nhân hay nhà sáng lập đều khao khát xây dựng nên một công ty đình đám tiếp theo giống như Facebook, Netflix hay Airbnb. Tuy nhiên, những ai thực sự thành công như thế thì rất hiếm. Vậy thì điều gì khác biệt giữa những công ty start-up bị phá sản rồi biến mất với những công ty tiếp tục phát triển lớn mạnh để trở thành những gã khổng lồ với quy mô toàn cầu?

Bí mật đó chính là *tăng trưởng thần tốc*, một tập hợp các kỹ thuật mở rộng quy mô với tốc độ vượt bậc để đánh bại các đối thủ ra khỏi cuộc cạnh tranh. Mục tiêu của tăng trưởng thần tốc không phải là đi từ không đến một mà là đi từ một đến một tỷ nhanh nhất có thể.

Để đạt tới giai đoạn phát triển tiếp theo, doanh nghiệp cần phải có những chiến lược rất khác so với những gì đã đưa nó đến giai đoạn phát triển như ngày hôm nay. Từ những kinh nghiệm với tư cách là doanh nhân và nhà đầu tư, những người đã giúp phát triển các doanh nghiệp tỷ đô, Hoffman và Yeh đưa ra định hướng cho các cuộc dịch chuyển cần thiết và vượt qua các thách thức độc đáo phát sinh ở mỗi giai đoạn trong vòng đời của một công ty. Ví dụ:

- Làm thế nào để thiết kế mô hình kinh doanh hỗ trợ cho sự phát triển không ngừng
- Cách làm tốt nhất để tuyển dụng và quản lý khi công ty của bạn tăng trưởng gấp đôi hoặc gấp ba về quy mô

- Truyền thông và văn hóa phải phát triển như thế nào ở các giai đoạn phát triển của doanh nghiệp
- Kết hợp nhuần nhuyễn giữa trách nhiệm với tốc độ, và tận dụng những lợi thế về quy mô để có được lợi ích lớn hơn

Dù cho doanh nghiệp của bạn có mười hay mười ngàn nhân viên, đây là quyển sách cần thiết có thể giúp bạn chiến thắng trong thế giới mà tốc độ là lợi thế cạnh tranh quan trọng nhất.

# Lời tựa

Tôi và Reid Hoffman đã quen biết nhau trong nhiều năm. Tình bạn của chúng tôi bắt đầu từ những chuyến công tác đến Greylock Partners<sup>(\*)</sup>, một quỹ đầu tư mạo hiểm nơi mà Reid cũng là một đối tác. Mục đích của chuyến đi là để tìm hiểu về các công ty mà họ đang đầu tư. Tôi cực kỳ ấn tượng với lối tư duy sắc sảo và trực giác kinh doanh nhạy bén của Reid. Mọi người thường nhớ đến Reid với những bữa tiệc xuyên đêm, nơi chúng tôi có thể cùng nhau trò chuyện về những xu hướng công nghệ đột phá, phân tích tiềm năng của trí tuệ nhân tạo, và rất nhiều điều thú vị khác. Khi Satya Nadella, CEO của Microsoft, thảo luận về việc mua lại LinkedIn, tôi biết rằng đây sẽ là một sự hợp tác cực kỳ tuyệt vời.

<sup>(\*)</sup> *Tại Silicon Valley.*

Trong số những gì tôi đã thảo luận với Reid, ý tưởng táo bạo nhất có lẽ là *tăng trưởng thần tốc (blitzscaling)*. Đây là một ý tưởng có thể áp dụng cho nhiều ngành khác nhau, như những gì Reid và Chris sẽ giải thích trong phần cuối của cuốn sách này. Tốc độ được ưu tiên hơn so với tính hiệu quả – ngay cả trong một môi trường kinh doanh mơ hồ và không chắc chắn – là điều đặc biệt quan trọng khi mô hình kinh doanh của bạn có sự tham gia của nhiều đối tượng khác nhau và cần có sự phản hồi từ họ. Nếu bạn có thể bắt đầu và nhận phản hồi sớm trước các đối thủ cạnh tranh của mình, thì khả năng cao là bạn sẽ có được thành công. Ở những doanh nghiệp mà sự phát triển về quy mô đóng vai trò quan trọng trong sự cạnh tranh và tồn tại trên thị trường, thì việc bắt đầu sớm và thực thi thật nhanh có thể tạo nên sự khác biệt đáng kể.

Điều này đặc biệt đúng với những mô hình kinh doanh hai chiều (two-sided business model), nơi mà bạn có hai nhóm người dùng tạo tác động tích cực lẫn nhau. Ví dụ, LinkedIn muốn thu hút cả những người tìm việc làm và các doanh nghiệp có nhu cầu tuyển dụng. Airbnb muốn thu hút nhóm khách tìm nơi để ở, cũng như

những người kinh doanh không gian cho thuê. Uber muốn thu hút cả những người tài xế và hành khách.

Ngày nay, Microsoft đã trở thành một công ty phần mềm với mô hình vận hành hướng đến hai nhóm đối tượng chính, các kỹ sư phát triển ứng dụng phần mềm và người dùng cuối. Chúng tôi cũng đã trải qua giai đoạn tăng trưởng thần tốc này (mặc dù vào thời đó, chúng tôi không gọi nó như vậy). Trên thực tế, Microsoft đã phát triển khá nhanh và có được danh tiếng như hiện nay. Để làm được điều này, chúng tôi đã xây dựng nên văn hóa làm việc chăm chỉ và thực thi mọi thứ nhanh nhất có thể.

*Tăng trưởng thần tốc* không chỉ phù hợp với các công ty start-up mà cả với các công ty scale-up (những công ty đã khởi nghiệp thành công và bắt đầu mở rộng quy mô). Không những thế, Tăng trưởng thần tốc còn đóng vai trò quan trọng đối với các công ty lớn, đã có vị thế vững chắc trên thị trường. Cơ hội để hành động thực sự rất nhỏ và trong chớp mắt. Sự chần chừ chỉ trong vài tháng cũng có thể tạo nên sự khác biệt đáng kể giữa người dẫn dắt thị trường và kẻ chạy theo thị trường.

Giờ đây, các ý tưởng của Reid và Chris đã trở nên thực tế hơn bao giờ hết khi các doanh nghiệp ngày nay có thể phát triển với một tốc độ chóng mặt, điều mà nhiều thập kỷ trước, không ai có thể hình dung được. Sự phát triển của các công ty cung cấp dịch vụ, cùng đội ngũ outsourcing, đã tạo nên một hệ sinh thái vững chắc hỗ trợ cho sự tăng trưởng thần tốc. Rất nhiều công ty đã triển khai giai đoạn tăng trưởng thần tốc thành công, để lại nhiều bài học hữu ích cho toàn thị trường. Nguồn phản hồi phong phú của người dùng tạo nên một dòng chảy dữ liệu liên tục. Các chu kỳ phát triển sản phẩm đã giảm từ hàng năm xuống còn hàng tuần, thậm chí hàng ngày. Những phản hồi tốt từ cộng đồng mạng xã hội được lan truyền rộng khắp giúp cho các sản phẩm chất lượng có thể nhanh chóng thu hút được một lượng lớn khách hàng.

Tóm lại, khi sống trong một môi trường như thế, những mô hình kinh doanh, những câu chuyện thực tế, cùng các công cụ được trình bày ở đây sẽ trở nên cực kỳ hữu ích. Tôi tin rằng đây chính là thời điểm thích hợp để đọc cuốn sách này. Tôi rất vui vì Reid và Chris đã chia sẻ những hiểu biết sâu sắc của họ đến các bạn.

- BILL GATES

# Giới thiệu

## 2011: SAN FRANCISCO, TRỤ SỞ AIRBNB

“Họ sẽ giết các cậu mất thôi.”

Đó là vào năm 2011, tại văn phòng của Airbnb, một công ty khởi nghiệp nhỏ bé với bốn mươi nhân viên, Brian Chesky, nhà đồng sáng lập kiêm CEO của công ty, vừa nhận được vài thông tin rất tồi tệ.

Brian suy ngẫm về lời dự đoán đáng ngại đầy ẩn ý mà anh vừa nghe được từ Andrew Mason, nhà đồng sáng lập kiêm CEO của Groupon. Brian không thích điều đó.

Brian và các đồng sáng lập, Joe Gebbia và Nathan Blecharczyk, đã chiến đấu vượt qua nhiều trở ngại để thành lập Airbnb, một trang web giúp mọi người dễ dàng trong việc cho thuê phòng hoặc thuê nhà nghỉ qua đêm. Lúc ban đầu, tất cả nhà đầu tư mà nhóm sáng lập tiếp cận đều từ chối, hoặc tệ hơn là phớt lờ họ. Công ty hiện đang trên đà phát triển, nhưng những ngày đầu khó nhọc vẫn còn khắc sâu trong trí nhớ họ, và họ không muốn có một trận chiến nữa.

Lần đầu gặp gỡ những nhà sáng lập Airbnb, Paul Graham, nhà sáng lập được đánh giá cao của vườn ươm tăng tốc khởi nghiệp Y Combinator (YC), đã nói thẳng với họ rằng ý tưởng của họ thật kinh khủng. “Người ta thật sự làm chuyện này sao!”, Graham hỏi một cách ngờ vực. Khi Brian xác nhận rằng thực tế, người ta đang cho thuê chỗ ở trong vòng một đêm, thì Graham đáp lời rằng: “Họ bị sao vậy?”.

Dù vậy, Graham vẫn nhận những anh chàng Airbnb vào chương trình YC kéo dài ba tháng. Không phải vì ông được truyền cảm hứng từ việc kinh doanh của Airbnb, mà vì ông ấn tượng với tài xoay sở của nhóm sáng lập này. Ông yêu thích câu chuyện (giờ đã

nổi tiếng) về cách mà Chesky và những người đồng sáng lập đã xoay sở để trả chi phí trong lúc cố gắng đưa Airbnb đạt được thành công bước đầu. Năm 2008 chính là năm bầu cử tổng thống Mỹ, nên họ đã tạo ra và bán một loại ngũ cốc phiên-bản-đặc-biệt mang tên “Obama O’s” và “Cap’n McCains” – một kiểu chế nhạo ngọt ngào (hoặc một hình thức tri ân, tùy theo cách bạn nghĩ) dành cho hai ứng viên tổng thống năm đó, Barack Obama và John McCain. Sức sáng tạo và tính kiên trì mà những nhà sáng lập của Airbnb thể hiện qua màn “ngũ cốc doanh nhân” đã đưa họ bước qua cánh cửa vào YC; một khi đã được tham gia chương trình, họ điều chỉnh lại doanh nghiệp và đã có thể thuyết phục hai quỹ đầu tư mạo hiểm hàng đầu, Sequoia Capital và Greylock Partners (nơi tôi là thành viên chủ chốt), đầu tư vào Airbnb.

Giờ đây, gần bốn năm sau, mọi vất vả có vẻ như đã được đền đáp. Sau khi ăn mừng lượt đặt chỗ thứ một triệu, Airbnb có dư dả vốn lưu động, và mọi thứ đã rõ ràng khi mà ý tưởng này có giá trị thực sự.

Nhưng khi thành công, bạn sẽ thu hút sự cạnh tranh. Và đôi khi, sự cạnh tranh biểu thị cho một mối đe dọa chết chóc.

Trong trường hợp của Airbnb, mối đe dọa này chính là ba anh em đến từ Cologne, Đức: Oliver, Marc và Alexander Samwer. Họ trở thành tỷ phú bằng cách phân tích những công ty Mỹ thành công, nhanh chóng tạo ra những bản sao ở châu Âu, và trong nhiều trường hợp, họ bán lại những công ty “bản sao” này cho công ty chính gốc ở Mỹ. Trong vài trường hợp khác, nhà Samwer thực sự đã giữ lại và phát triển các công ty bản sao của họ; Zalando, “Zappos của châu Âu”, có trên mười ngàn nhân viên và trị giá hơn 10 tỷ đô la vào năm 2017.

Thành công đầu tiên của họ là Alando, một phiên bản nhái của eBay mà họ đã bán lại cho eBay với giá 43 triệu đô la, chỉ sau 100 ngày ra mắt. Sau đó anh em nhà Samwer đầu tư vào phiên bản Đức của YouTube (MyVideo), Twitter (Frazr) và Facebook (StudiVZ) trước khi thành lập studio khởi nghiệp của riêng họ có tên là Rocket Internet.

Đầu năm 2011, Brian và nhóm đồng sự bắt đầu chú ý thấy người dùng Airbnb nhận được tin rác từ một công ty mới có tên là Wimdu. Có vẻ như Wimdu vừa nhận được 90 triệu đô la – khoản đầu tư lớn nhất vào một công ty khởi nghiệp ở châu Âu từ trước đến nay – chính từ Rocket Internet và Kinnevik, một công ty đầu tư lớn ở Thụy Điển đã hợp tác với anh em nhà Samwer.

Vấn đề ở đây là gì? Mô hình kinh doanh và trang web của Wimdu trông như một bản nhái của Airbnb.

Wimdu được thành lập vào tháng 3 năm 2011, và chỉ trong vài tuần, công ty có trụ sở ở Berlin này đã tuyển dụng được một số lượng nhân viên gây sự chú ý – bốn trăm nhân viên – và mở hai mươi văn phòng trên khắp châu Âu. Trong khi đó, bản gốc của nó (Airbnb) thì nhỏ bé hơn, chỉ mới huy động được 7 triệu đô la, với bốn mươi nhân viên, và chỉ hoạt động tại duy nhất một văn phòng ở San Francisco. Lần đầu giữ cương vị CEO, Brian còn không biết phải có những gì để mở thêm văn phòng thứ hai, chứ chưa nói đến việc mở hàng tá văn phòng ở một châu lục khác.

Brian cũng hiểu rằng nếu Wimdu có thể chiếm lấy và thống lĩnh thị trường châu Âu, thì Airbnb không thể sống sót. “Nếu bạn là một trang web du lịch và bạn không có mặt ở châu Âu, bạn chết chắc”, Brian kể với chúng tôi như vậy vào năm 2015, khi anh tham quan lớp học Tăng trưởng Thần tốc (Blitzscaling) dựa vào công nghệ mà chúng tôi dạy ở Đại học Stanford.

Anh em nhà Samwer đã ra giá: Airbnb có thể mua lại Wimdu với giá bằng 25% vốn góp vào Airbnb. Giờ đây, Brian phải đối diện với một quyết định khó khăn, cùng những hậu quả đau đớn bất kể lựa chọn của cậu ấy là gì.

Đáp lại, Brian chuyển sang một trong những phương pháp ra quyết định yêu thích của mình: tham khảo ý kiến của những chuyên gia hàng đầu thế giới. Lời cầu cứu đầu tiên được gửi đến CEO lúc bấy giờ của Groupon, Andrew Mason. Công ty dẫn đầu trong lĩnh vực mua theo nhóm ấy đã có một trải nghiệm tương tự vào hồi năm ngoái. Vào tháng 12 năm 2009, anh em nhà Samwer đã cho ra mắt CityDeal, bản sao Groupon của họ. Sáu tháng sau, Groupon trả một cái giá với chín-con-số, khoảng 10% giá trị của công ty lúc bấy giờ, để thu tóm đối thủ này.

Đây là câu hỏi đè nặng lên Brian và nhóm của cậu ấy: Airbnb có nên làm theo chiến lược của Groupon và mua lại công ty nhái đó hay không? Bản năng của Brian nói “Không” với việc này. Việc hợp nhất với nhóm Wimdu, vốn coi trọng vấn đề tài chính và lấy chỉ số đo lường để làm việc, có thể gây hại cho văn hóa xem trọng thiết kế của Airbnb. Brian cũng không sẵn lòng tưởng thưởng cho điều mà anh xem là một mảnh lời lợi dụng kẽ hở luật pháp, chứ không phải là một nỗ lực thực sự để tạo ra giá trị cho thị trường.

Tuy vậy, Brian vẫn cảm thấy anh có nghĩa vụ cân nhắc lời đề nghị

này. Mason đã bảo với Brian rằng mặc dù thương vụ sáp nhập CityDeal mang đến rất nhiều vấn đề, nhưng nó cũng tăng tốc quá trình Groupon tiến vào thị trường châu Âu, hiện đang chiếm đến gần 30% tổng doanh thu quốc tế của Groupon. Có thể thấy 10% giá trị của Groupon đổi lấy CityDeal thật ra là một thương vụ tốt. Nhưng có lẽ được khuyến khích bởi thành công từ CityDeal, nhà Samwer muốn sở hữu cổ phần lớn hơn từ Airbnb – trọn 25%.

Ngược lại, Airbnb có thể từ chối lời đề nghị và thay vào đó là nhảy vào cuộc chiến đối đầu với ba anh em hiệu chiến nhà Samwer. Nhưng Wimdu có lợi thế sân nhà, chưa kể số lượng nhân viên gấp mười lần và vốn đầu tư còn cao hơn mười lần. Cạnh tranh trực diện với họ là một cuộc chiến khùng khiếp và không hề cân sức.

Một mối với guồng quay gọi vốn, nhất là những áp lực về mặt tinh thần, Brian tự hỏi liệu anh có còn sức lực cho một cuộc chiến mới đầy gian khổ hay không. Nhưng cả Brian và nhóm của anh đã dành mười tám tháng tưởng như vô vọng để xây dựng Airbnb trước khi đặt chân vào Y Combinator, tiêu tốn hàng chục ngàn đô la nợ tín dụng. Sau tất cả máu, mồ hôi và nước mắt, liệu họ có cam lòng từ bỏ một phần tư công ty của họ?

Cuối cùng, Brian đã quyết định không mua Wimdu, một phần cũng bị dao động bởi những tranh luận từ các nhà cố vấn then chốt của anh. Nhà sáng lập Facebook, Mark Zuckerberg khuyên Brian tiếp tục chiến đấu. “Đừng mua lại họ, sản phẩm tốt nhất sẽ chiến thắng”, Mark nói.

Paul Graham của YC đưa ra phản hồi tương tự. Graham nói với Brian rằng: “Họ là những kẻ vụ lợi. Các cậu là những nhà truyền giáo, họ giống như những kẻ nuôi một đứa trẻ mà họ thực sự không hề muốn”.

Khi Brian tìm đến tôi xin lời khuyên cho tình huống này, tôi cũng khuyên cậu ấy không nên mua lại Wimdu. Vấn đề chính không phải là giá và loãng vốn, mà vì một vụ sáp nhập sẽ ngăn cản tốc độ và sự thành công. “Việc mua lại [Wimdu] mang đến một lượng đáng kể các rủi ro, những thứ ấy đã ngáng chân Groupon sau khi mua lại CityDeal”, tôi nói với Brian. “Hợp nhất văn hóa và quản trị công ty có thể tạo ra rủi ro chí mạng tiềm tàng, nhất là khi điều đó kìm hãm chúng ta lại. Với Airbnb, chúng ta có một công ty đã và đang được lợi từ hiệu ứng mạng. Chúng ta có thể chiến thắng.” Tôi vẫn giữ lời khuyên đó cho đến tận ngày hôm nay.

Cuối cùng, những nhà sáng lập của Airbnb nhận ra rằng họ muốn

đấu với anh em nhà Samwer – và họ muốn chiến thắng. Nhưng bằng cách nào?

Chìa khóa cho câu hỏi này là một chương trình phát triển toàn lực vũ bão mà chúng tôi gọi là *tăng trưởng thần tốc*. Tăng trưởng thần tốc thúc đẩy sự phát triển “chớp nhoáng” bằng cách ưu tiên về tốc độ hơn là về hiệu quả, ngay cả trong một môi trường bất ổn. Đó là một tập hợp các chiến lược và chiến thuật cụ thể cho phép Airbnb đánh bại anh em nhà Samwer ngay ở sở trường của họ.

Chỉ vài tháng sau, với quyết tâm tìm kiếm nguồn lực cần thiết để tăng trưởng vượt mặt nhà Samwer, Brian gọi được thêm 112 triệu đô la vốn đầu tư. Airbnb sau đó đã dồn thân vào một kế hoạch bành trướng mạnh mẽ trên toàn thế giới, bao gồm việc mua lại Accoleo, một bản sao nhỏ hơn và có giá phải chăng hơn của Airbnb tại thị trường Đức, cho phép Airbnb cạnh tranh trực tiếp với Wimdu ngay tại thị trường sân nhà của Wimdu. Đến mùa xuân năm 2012, Airbnb đã mở chín văn phòng quốc tế, bắt đầu ở London, Hamburg, Berlin, Paris, Milan, Barcelona, Copenhagen, Moscow và São Paulo. Số lượt đặt phòng đã tăng gấp mười lần so với tháng 2 năm trước, và Airbnb tuyên bố đã đạt được lượt đặt phòng thứ mười triệu vào tháng 6 năm 2012.

Nhiều năm sau, trong lớp học Tăng trưởng Thần tốc của chúng tôi, Brian thừa nhận: “Nhà Samwer đã trao cho chúng tôi một món quà, họ buộc chúng tôi phải tăng trưởng nhanh hơn bao giờ hết”. Bằng cách chọn phát triển với một tốc độ chóng mặt, Airbnb đã giành được vị thế thống trị trên thị trường. Bất chấp lợi thế ban đầu về nhân lực, vốn và hiểu biết về thị trường châu Âu của Wimdu đóng trụ sở tại Berlin, những kỹ thuật mà Brian và các nhà đồng sáng lập đã thực hiện cho phép Airbnb bắt kịp và sau cùng đã đánh bại kẻ khiêu chiến.

## **2010: THẨM QUYỀN, TRUNG QUỐC, TRỤ SỞ CỦA TENCENT**

Khoảng một năm trước khi Airbnb đặt chân lên hành trình tăng trưởng thần tốc, trong một văn phòng CEO khác ở cách nửa vòng trái đất, một tin nhắn đã làm thay đổi mọi thứ được gửi đến vào lúc nửa đêm.

Mùa thu năm 2010, Pony Ma (tên tiếng Hoa là Ma Huateng) đang loay hoay tìm kiếm con đường sắp tới cho Tencent, công ty anh đã điều hành từ khi sáng lập vào năm 1998 cùng với bốn bạn học ở Đại học Thẩm Quyến. Nhờ vào sản phẩm cốt lõi, dịch vụ nhắn tin tức thời QQ, với 650 triệu người dùng hoạt động hàng tháng,

Tencent đã trở thành một trong những công ty Internet có giá trị nhất Trung Quốc với doanh thu gần 2 tỷ đô la, vốn hóa thị trường hơn 33 tỷ đô la, và trên mười ngàn nhân viên. Tuy nhiên, QQ lúc bấy giờ là một phần mềm trên máy tính để bàn đã đạt đến ngưỡng chín chạy trên nền tảng công nghệ của nửa sau thập niên 1990, và cơ sở người dùng của chương trình đã ngừng phát triển. Phiên bản Mỹ tương ứng, AOL Instant Messenger, đã trên đà suy giảm.

Pony Ma tin rằng Tencent phải phát triển một sản phẩm đột phá mới cho nền tảng điện thoại thông minh mới nổi – hoặc một cái gì đó khác. Anh nói: “Những công ty Internet ứng phó kịp thời sẽ sống sót, còn những kẻ không thể thích nghi chỉ còn đường chết”.

Tin nhắn Pony Ma đọc được trong đêm đó là từ một trong các nhân viên của Tencent, Allen Zhang (tên tiếng Hoa là Zhang Xiaolong), cũng là một doanh nhân mà công ty Foxmail của anh ấy đã được Tencent mua lại năm năm trước. Zhang hiện đang điều hành bộ phận R&D của công ty tại Quảng Châu, cách trụ sở Thẩm Quyến của Tencent hai giờ lái xe. Anh đang theo dõi sự phát triển nhanh chóng của một sản phẩm nhắn tin xã hội mới có tên là Kik, đặc biệt phổ biến trong giới trẻ. Anh quyết định rằng Tencent cần phải tạo ra cho riêng mình một ứng dụng nhắn tin xã hội sử dụng trên điện thoại thông minh – và phải thực hiện thật nhanh chóng.

Đề xuất của Zhang không chỉ là một cơ hội lớn mà rủi ro cũng cao, cùng với sự không chắc chắn. Trong khi một dịch vụ nhắn tin mới có thể thu hút người tiêu dùng trẻ tuổi, thì nó cũng có thể nuốt chửng QQ, vốn là mảng kinh doanh cốt lõi của Tencent. Hơn nữa, Tencent đã hợp tác với các nhà mạng di động hàng đầu như China Mobile để nhận 40% cước phí tin nhắn SMS từ người dùng QQ khi họ gửi tin nhắn đến điện thoại di động. Một dịch vụ mới có thể gây hại đến kết quả kinh doanh sau thuế của Tencent, đồng thời gây rủi ro cho mối quan hệ của họ với một vài công ty Trung Quốc quyền lực nhất.

Đó là một kiểu quyết định mà những công ty giao dịch đại chúng với mười ngàn nhân viên thường giao cho một ủy ban để nghiên cứu sâu hơn. Nhưng Pony Ma không phải là một lãnh đạo công ty điển hình. Ngay đêm hôm đó, anh cho phép Zhang theo đuổi ý tưởng này. Zhang tập hợp một nhóm mười người, bao gồm bảy kỹ sư, để xây dựng và cho ra mắt sản phẩm mới.

Chỉ trong vòng hai tháng, nhóm nhỏ của Zhang đã xây dựng được một ứng dụng nhắn tin mạng xã hội dành cho di động đầu tiên với một thiết kế gọn nhẹ, tối giản, đối lập hoàn toàn với QQ. Ma

đặt tên dịch vụ này là Weixin, nghĩa là “tin nhắn cực ngắn” trong tiếng Phổ thông. Bên ngoài Trung Quốc, dịch vụ này được biết đến với tên gọi là WeChat.

Những gì xảy ra sau đó thật đáng kinh ngạc. Chỉ mười sáu tháng sau tin nhắn định mệnh của Zhang gửi đến Pony Ma, WeChat đã chào mừng người dùng thứ một trăm triệu. Sáu tháng sau đó, WeChat có hai trăm triệu người dùng. Bốn tháng kế tiếp, con số đó chạm mốc ba trăm triệu người dùng.

Ván cược đêm khuya của Pony Ma đã được đền đáp hậu hĩnh. Tencent báo cáo doanh thu năm 2016 đạt 22 tỷ đô la, tăng 48% so với cùng kỳ năm trước, và tăng gần 700% tính từ năm 2010, thời điểm trước khi WeChat ra mắt. Đến đầu năm 2018, Tencent đạt giá trị vốn hóa thị trường trên 500 tỷ đô la, khiến họ trở thành một trong những công ty có giá trị nhất thế giới, và WeChat trở thành dịch vụ được sử dụng rộng rãi và nhiều nhất trên thế giới.

Tạp chí *Fast Company* gọi WeChat là “ứng dụng Trung Quốc cho mọi thứ”, và tạp chí *Financial Times* đưa tin rằng hơn phân nửa người dùng của WeChat sử dụng ứng dụng này hơn 90 phút mỗi ngày. Đặt WeChat vào bối cảnh nước Mỹ, nó giống như có một dịch vụ đơn lẻ kết hợp các chức năng của Facebook, WhatsApp, Facebook Messenger, Venmo, Grubhub, Amazon, Uber, Apple Pay, Gmail, và cả Slack vào một dịch vụ nhắn tin duy nhất. Bạn có thể sử dụng WeChat cho những việc thường nhật – như nhắn tin và gọi điện cho người khác, tham gia vào mạng xã hội, và đọc báo, đồng thời bạn cũng có thể gọi taxi, mua vé xem phim, đặt lịch hẹn bác sĩ, chuyển tiền cho bạn bè, chơi game, trả tiền thuê nhà, đặt thức ăn cho bữa tối, và nhiều hơn thế nữa. Tất cả từ một ứng dụng duy nhất trên chiếc điện thoại thông minh của bạn.

Khi phát biểu trong một cuộc phỏng vấn, bản thân Pony Ma đã nhận ra tầm quan trọng trong quyết định của mình: “Nhìn lại, hai tháng đó chính là vấn đề sống còn”.

Những câu chuyện về sự phát triển tốt bậc, dù ở California hay cách nửa vòng trái đất, ở tận Trung Quốc, đều là những ví dụ hoàn hảo cho thấy vì sao việc nghiên cứu tăng trưởng thần tốc và cách nó vận hành là đáng giá.

*Xuyên suốt cuốn sách này, chúng tôi sẽ kể những câu chuyện về những công ty tăng trưởng thần tốc khác nhau. Phụ lục B giới thiệu sơ lược tiểu sử của các công ty để làm rõ bối cảnh. Để có thêm thông tin,*

## **TĂNG TRƯỞNG THẦN TỐC: VŨ KHÍ BÍ MẬT ĐỂ XÂY DỰNG CÔNG TY PHÁT TRIỂN QUY MÔ LỚN**

Khi một công ty start-up đạt độ chín với một sản phẩm hấp dẫn, một thị trường rộng lớn và rõ ràng, và một kênh phân phối mạnh mẽ, nó có cơ hội trở thành một công ty scale-up, một công ty có thể thay đổi thế giới và ảnh hưởng đến hàng triệu, thậm chí là hàng tỷ người. Thông thường, con đường nhanh nhất và trực tiếp nhất để đi từ công ty start-up đến công ty scale-up là siêu tăng trưởng, được tạo ra bởi tăng trưởng thần tốc.

Công ty phần mềm doanh nghiệp Slack đã đạt đến giai đoạn quan trọng này khi họ có thể chứng minh các ứng dụng nhắn tin nhóm của mình được thị trường ban đầu, gồm các nhóm phát triển phần mềm, áp dụng nhanh chóng và tăng trưởng. Gần năm năm trôi qua kể từ thời điểm Slack được thành lập đến lần ra mắt sản phẩm đầu tiên. Một khi được tung ra thị trường, bản thân người dùng Slack đã thúc đẩy sự phát triển người dùng bằng cách thêm rất nhiều đồng nghiệp cùng một lúc, được hỗ trợ bởi một quy trình trơn tru cho phép người dùng mới bắt đầu với một ứng dụng web đơn giản, hoặc bằng cách tải một ứng dụng di động từ iTunes hay Google Play. Sau khi công ty đạt đến điểm này, họ bắt đầu tăng trưởng quy mô nhanh chóng, bổ sung nhân sự, vốn, và khách hàng với một tốc độ chóng mặt. Slack đã huy động được 17 triệu đô la trong năm năm đầu tiên; chỉ trong vòng tám tháng sau khi ra mắt sản phẩm, họ kêu gọi được thêm 163 triệu đô la, và đạt đến con số tổng cộng 800 triệu đô la tính đến cuối năm 2017.

Bất kỳ công ty nào, dù là công ty khổng lồ với quy mô toàn cầu hay một công ty start-up trong ga ra để xe của một nhà đồng sáng lập, thì họ cũng muốn thành lập và phát triển các doanh nghiệp “bom tấn” như Airbnb, WeChat, và Slack. Tuy nhiên, những người thực sự có thể thực hiện được điều đó, đặc biệt là đạt đến trình độ như Brian Chesky và Pony Ma đã làm được, là cực kỳ hiếm. Vì sao lại thế? Điều gì đã tách biệt những công ty này khỏi các công ty còn lại?

Trong cuốn sách này, chúng tôi sẽ chỉ rõ chìa khóa để nhanh chóng xây dựng những doanh nghiệp khổng lồ trong hoàn cảnh ngày nay là chiến lược phát triển vũ bão của tăng trưởng thần tốc: một tập hợp những kỹ thuật cho phép các công ty khởi nghiệp lần công ty đã được thành lập lâu đời xây dựng nên những doanh nghiệp thống trị và dẫn đầu thế giới trong thời gian kỷ lục.

## BƯỚC VÀO KỶ NGUYÊN TĂNG TRƯỞNG THẦN TỐC

Suốt hai thập niên qua, Internet đã hoàn toàn định hình lại đời sống hàng ngày của chúng ta lẫn giới kinh doanh. Bom tấn IPO của Netscape vào ngày 9 tháng 8 năm 1995 đã đánh dấu điểm khởi đầu cho cơn bùng phát của dot-com và thứ mà tôi gọi là thời đại Kết nối (Networked Age). Vào thời đó, giá cổ phiếu của dot-com tăng cao đã thu hút được nhiều sự chú ý, nhưng hồi tưởng lại thì thay đổi lớn nhất là Internet đã bắt đầu kết nối tất cả chúng ta với mọi người, thông tin, các nguồn lực, và những mạng lưới khác. Đã có những cuộc cách mạng khác trong quá khứ – động cơ hơi nước, điện và sóng vô tuyến – nhưng điều khiến cho sự ảnh hưởng của Internet trở nên đặc biệt và sâu rộng đến như vậy chính là nó đã thực sự khiến cho mọi thứ trở nên nhanh hơn rất nhiều. Ngày nay, mỗi cá nhân đều có thể kết nối đến bất kỳ cá nhân nào khác ngay lập tức; chính tốc lực gia tăng này khiến cho tăng trưởng thần tốc trở nên khả thi và đầy quyền năng.

Tốc độ của Internet đã sinh ra một số tác động thứ cấp, làm thay đổi cách thức phát triển của doanh nghiệp và tổ chức. Ví dụ, Internet đã hiện thực hóa việc tiếp cận thị trường thế giới và khai thác những kênh phân phối có khả năng mở rộng cực lớn theo cách mà ở những kỷ nguyên trước đó là điều bất khả thi. Nhưng có lẽ tác động quan trọng nhất đến doanh nghiệp là tầm quan trọng và sự phổ biến ngày càng tăng lên của thứ gọi là hiệu ứng mạng, điều xảy ra khi tần suất sử dụng của một sản phẩm hoặc dịch vụ tăng lên sẽ làm tăng giá trị cho sản phẩm hoặc dịch vụ đó đối với những người dùng khác. Ví dụ, mỗi một chủ nhà mà Airbnb có thêm sẽ khiến cho dịch vụ này có giá trị hơn một chút đối với mỗi vị khách khác của Airbnb và ngược lại. Thêm một người dùng WeChat sẽ làm cho dịch vụ này có giá trị hơn một chút đối với mỗi người dùng WeChat khác, và cứ thế tiếp diễn.

Hiệu ứng mạng sản sinh ra một vòng lặp phản hồi tích cực cho phép sản phẩm hoặc dịch vụ đầu tiên khai thác được những hiệu ứng này xây dựng một lợi thế cạnh tranh vững chắc. Ví dụ, eBay được thành lập vào năm 1995, nhưng hiệu ứng mạng đã giữ nó ở vị thế công ty thống trị trong lĩnh vực thương mại ngang hàng cả hai thập kỷ sau đó. Airbnb mang đến hơn ba triệu danh mục nhà cho thuê tại hơn 65.000 thành phố trên khắp thế giới; bạn hãy nghĩ xem sẽ khó đến mức nào cho một công ty mới có thể đưa ra một danh mục với lựa chọn và giá trị tương đương như thế.

Chúng tôi muốn nhắc bạn nhớ lại phân cảnh nổi tiếng từ bộ phim *Glengarry Glen Ross*, trong đó nhân vật của Alec Baldwin, Blake,

đang nói chuyện với một nhóm nhân viên bán hàng:

Như các bạn đều biết, giải nhất là một chiếc Cadillac Eldorado. Có ai muốn biết giải nhì là gì không? Giải nhì là một bộ dao cắt bút tét. Giải ba là bạn bị sa thải. Hiểu rồi chứ?

Giải nhất trong làn sóng mạng xã hội đầu tiên cho người tiêu dùng thuộc về Facebook; giải nhì là của MySpace; giải ba là Friendster. Bạn còn nhớ Friendster chứ? Bạn cần thắng giải nhất để có thể sống sót trong kỷ nguyên Internet.

Mức độ cạnh tranh có vẻ dồn dập vào một số thời điểm, nhưng thời đại Kết nối cũng cho phép các công ty gạt hái được những phần thưởng ngoài sức tưởng tượng một cách nhanh chóng hơn bất kỳ thời điểm nào trong lịch sử. Chúng tôi gọi chiến lược và tư duy họ có thể sử dụng để đạt đến giải nhất là “tăng trưởng thần tốc”.

Tăng trưởng thần tốc là một chiến lược và một tập hợp những kỹ thuật để thúc đẩy và quản lý sự phát triển nhanh tốt bậc, trong đó ưu tiên về tốc độ hơn là hiệu suất trong một môi trường không chắc chắn. Nói cách khác, đó là chất xúc tác cho phép công ty của bạn phát triển với một tốc độ chóng mặt để hạ đo ván đối thủ.

Tăng trưởng thần tốc cần phải có siêu tăng trưởng nhưng vượt xa hơn chiến lược mù quáng “lớn mạnh nhanh chóng”, bởi vì nó liên quan đến việc thực hiện có mục đích và có chủ đích những việc mà tư tưởng kinh doanh truyền thống xem là vô nghĩa. Trong kỷ nguyên Tăng trưởng Thần tốc, bạn phải ra những quyết định khó khăn:

- Chấp nhận rủi ro và bất an kèm theo khi công ty bạn tăng trưởng thần tốc,
- Hoặc chấp nhận rủi ro thậm chí còn lớn hơn khi nhận phải thất bại nếu như đối thủ của bạn tăng trưởng thần tốc trước khi bạn kịp làm điều đó.

Liệu quyết định của Airbnb về việc bành trướng ra thị trường châu Âu – một bước đi có thể khiến công ty ôm đồm quá nhiều thứ cùng một lúc, đến mức có thể hủy hoại việc kinh doanh cốt lõi của nó – có thật sự hiệu quả và chắc chắn? Hầu như không. Airbnb có thể dễ dàng thất bại, đốt sạch vốn, trong khi về cơ bản đang nhường lại thị trường châu Âu cho Wimdu, một đối thủ nhái của nó. Nhưng quyết định rủi ro ấy lại là quyết định đúng đắn.

Tăng trưởng thần tốc phá vỡ trật tự toàn bộ ngành công nghiệp (như âm nhạc, trò chơi điện tử và điện thoại) bằng những công nghệ mới lạ, cùng với mô hình kinh doanh mới mẻ,... và đây chỉ là ví dụ từ một công ty duy nhất (Như bạn đã biết, đó chính là công ty đã sản xuất iPod, iTunes, iPhone và iPad, một vài sản phẩm tiêu biểu). Những làn sóng đột phá này ảnh hưởng đến mọi khía cạnh trong cuộc sống thường nhật của chúng ta, từ công việc chúng ta làm, đến sản phẩm chúng ta sử dụng, cho đến cách thức mà chúng ta kết nối với nhau.

Bản thân những đột phá ấy, chúng không tốt cũng không xấu, nhưng chúng thường kéo theo sự thay đổi. Thay thế một sản phẩm có giá 10 đô la bằng một sản phẩm có giá 1 đô la có chất lượng tương đương hoặc tốt hơn có vẻ như là một thảm họa đối với công ty đương thời, nhưng đối với toàn xã hội, điều đó có nghĩa là năng suất cao hơn. Người mua có được sản phẩm họ mong muốn, và dư ra 9 đô la để đầu tư vào những thứ khác. Netflix là một tin xấu cho các mạng truyền hình và truyền hình cáp, nhưng nó là tin tuyệt vời cho người hâm mộ, cũng như nhà sản xuất phim và chương trình truyền hình. Đúng vậy, những bước đột phá tạo ra kẻ thua cuộc và cả người chiến thắng, nhưng nói chung, đó là một nguồn quan trọng cho tăng trưởng và cơ hội mà bạn không thể bỏ qua.

Cần nhớ rằng những người tán dương hiệu quả của đột phá thường là – ngẫu nhiên thay – những người nằm trong vòng tròn những người chiến thắng. Nhưng khi lợi ích và cơ hội do đột phá mang lại lan tỏa rộng khắp thì xã hội cũng trở nên tốt đẹp hơn. May mắn thay, đa số đột phá rơi vào trường hợp này. Trong một công trình nghiên cứu vào năm 2004, có tựa đề là “Schumpeterian Profits in the American Economy: Theory and Measurement”, nhà kinh tế học William Nordhaus của Yale đã nghiên cứu về nền kinh tế Mỹ từ năm 1948 đến năm 2001. Dựa theo dữ liệu thu thập được, ông kết luận rằng chỉ 2,2% “lợi nhuận phát sinh khi các công ty có thể hợp thức hóa lợi nhuận từ hoạt động đổi mới sáng tạo” thuộc về những công ty đột phá. “Đa phần lợi ích của việc thay đổi công nghệ được chuyển qua phía người tiêu dùng hơn là nhà sản xuất”, ông kết luận. Dù bạn thích hay không, thay đổi là bất khả kháng – nhưng không có nghĩa là nó hoàn toàn bất ngờ.

Trong cuốn sách *Future Shock* của mình, nhà tương lai học Alvin và Heidi Toffler đã viết rằng “thay đổi là điều duy nhất bất biến” và “để sống sót, tránh khỏi cái chúng tôi gọi là cú sốc tương lai, hơn bao giờ hết cá nhân phải trở nên dễ thích nghi và có khả năng

vô hạn”. Những lời này được xuất bản lần đầu vào năm 1970. Từ đó trở đi, tốc độ thay đổi chỉ đang ngày càng nhanh hơn.

Mọi người đều có cơ hội học hỏi cách thức hoạt động của tăng trưởng thần tốc, bởi vì nó đã tác động đến đời sống của họ rồi. Và một khi biết cách thức vận hành của nó, họ có thể sử dụng nó để định hình lại thế giới. Con người nên *góp phần xây dựng tương lai* hơn là cảm thấy bị tương lai áp đặt.

Tăng trưởng thần tốc là thứ tách biệt những công ty khởi nghiệp đã bị phá bĩnh và biến mất khi thế giới thay đổi với các công ty đã thực hiện thành công việc mở rộng quy mô để trở thành doanh nghiệp hàng đầu thị trường và định hình tương lai.

Cuốn sách này được hình thành từ một lớp học chúng tôi dạy tại trường Đại học Stanford, trong đó chúng tôi mô tả quá trình phát triển hình thành nên những công ty công nghệ lớn nhất thế giới, sau đó hệ thống hóa một bộ những chiến thuật và lựa chọn mang lại hiệu quả. Kết quả là hình thành một tập hợp cụ thể những nguyên tắc mô tả cách phát triển những công ty hàng tỷ đô la chỉ trong một vài năm.

Khi viết cuốn sách này, chúng tôi đã nói chuyện với hàng trăm doanh nhân và CEO, gồm những người đến từ những công ty có giá trị nhất thế giới – như Facebook, Alphabet (Google), Netflix, Dropbox, Twitter và Airbnb (Bạn có thể nghe những cuộc đối thoại này trên podcast *Masters of Scale*). Dù cho câu chuyện về sự trỗi dậy của công ty họ có khác biệt ở nhiều điểm, nhưng điểm chung là họ đều có một cách tiếp cận đầy cực đoan, khó áp dụng, mạo hiểm, không hiệu quả và quyết liệt đến tuyệt vọng để phát triển.

Trong cuốn sách này, chúng tôi rút ra bài học từ những công ty hàng đầu thế giới để giải thích cận kề những chi tiết cơ bản của cách thức tăng trưởng thần tốc, khi nào nên tăng trưởng thần tốc, tại sao phải tăng trưởng thần tốc, và ảnh hưởng toàn cầu của những công ty đã tăng trưởng thần tốc xung quanh bạn ngay giây phút này.

Hành trình này sẽ đưa chúng ta đến khắp mọi miền trái đất, trong số đó có một nơi đặc biệt cần đi đến...

## **SILICON VALLEY: ĐỊA ĐIỂM HOÀN HẢO ĐỂ GIẢI MÃ TĂNG TRƯỞNG THẦN TỐC**

Dù các công ty đã tăng trưởng thần tốc thành công trên tất cả các

châu lục, trừ châu Nam Cực, nhưng nhóm ví dụ đáng chú ý và tập trung nhất vẫn đến từ Silicon Valley ở California. Tất nhiên chúng ta không thể đơn giản sao chép những kỹ thuật có hiệu quả ở Silicon Valley và mong nó cũng phát huy hiệu quả ở Thượng Hải, tương tự như thế, chúng ta không thể sao chép từ Thượng Hải về Stockholm, hay từ Stockholm đến São Paulo. Thay vào đó, chúng tôi cố gắng rút ra một vài bài học phổ biến và sau đó khảo sát tỉ mỉ xem chúng được áp dụng như thế nào trên toàn thế giới.

Khi viết cuốn sách này vào cuối năm 2017, chỉ có vẻn vẹn mười bốn công ty đại chúng trong lĩnh vực công nghệ trên thế giới có vốn hóa thị trường trên 100 tỷ đô la. Bạn thử đoán xem bao nhiêu trong số đó nằm ở Silicon Valley? Bảy công ty, tức là chiếm *phần nửa* các công ty công nghệ giá trị nhất trên thế giới.

Tính chung, 150 công ty đại chúng trong lĩnh vực công nghệ giá trị nhất tại Silicon Valley có trị giá 3,5 ngàn tỷ đô la. Con số đó lớn đến mức nó hoàn toàn vô nghĩa đối với phần lớn chúng ta. Thế nên hãy nhìn theo cách này: chỉ riêng 150 công ty đó đã chiếm 50% giá trị của sàn chứng khoán NASDAQ, và họ nắm hơn 5% tổng giá trị vốn hóa thị trường trên toàn thế giới. Một giá trị khổng lồ được tạo ra từ một vùng đất ước lượng có 3,5 – 4 triệu cư dân, hoặc áng chừng khoảng 0,05% tổng dân số thế giới.

Mặc dù chúng tôi hoàn toàn đồng tình rằng trong tương lai điều này có thể thay đổi, nhưng thành công trong lịch sử và hiện tại của Silicon Valley đã biến nó thành nơi hoàn hảo để nghiên cứu câu hỏi này: “Cách hữu hiệu nhất để nhanh chóng xây dựng những công ty có giá trị khổng lồ là gì?”.

Khi người ngoài nhìn vào Silicon Valley, họ thường nghĩ rằng lời giải chính cho câu hỏi này là công nghệ mang tính đổi mới sáng tạo. Nhưng rồi bạn sẽ thấy, chỉ đơn thuần đổi mới sáng tạo công nghệ là chưa đủ để tạo nên một công ty lớn mạnh.

Nội bộ Silicon Valley và những người ngoài cuộc có nghiên cứu tỉ mỉ đều tin rằng chìa khóa chính là sự kết hợp giữa tài năng, vốn, và văn hóa doanh nhân cho phép việc thành lập những công ty mới dễ dàng hơn. Điều này cũng sai nốt!

Đồng ý rằng Silicon Valley giờ đây là trung tâm hàng đầu về nhân tài công nghệ cao và vốn đầu tư mạo hiểm, nhưng lúc bắt đầu thì không phải như vậy. Đồng ý là Silicon Valley may mắn có được những trường đại học lớn, như Stanford và Berkeley, nhưng nhiều vùng đất khác cũng vậy. Câu trả lời không thể chỉ đơn giản là sự

kết hợp giữa vốn đầu tư mạo hiểm, các trường đại học nghiên cứu, và những con người thông minh. Những thành phần trong sự kết hợp này còn *hơn cả* sự độc đáo. Thực tế, cũng những thành phần cơ bản này có thể được tìm thấy qua vô vàn nhóm khởi nghiệp trên khắp nước Mỹ và quanh thế giới: Austin, Boston, New York, Seattle, Thượng Hải, Bangalore, Istanbul, Stockholm, Tel Aviv và Dubai.

Để khám phá bí quyết thành công của Silicon Valley, bạn cần nhìn xa hơn câu chuyện có nguồn gốc chính xác. Khi người ta nghĩ đến Silicon Valley, điều đầu tiên hiện ra – sau show truyền hình HBO, tất nhiên – là những cái tên công ty khởi nghiệp danh tiếng cùng với những nhà sáng lập được ca tụng không kém: Apple, Google, Facebook; Jobs/Wozniak, Page/Brin, Zuckerberg.

Câu chuyện thành công của những cái tên “thần thánh” này đã trở nên quá quen thuộc đến mức nhiều người từ nhiều quốc gia trên thế giới có thể kể về nó nghe cũng hay ho như nghe nhà đầu tư mạo hiểm sống tại phố Sand Hill kể vậy. Nó là kiểu thế này: Một doanh nhân tài ba khám phá ra một cơ hội không tưởng. Sau khi bỏ học đại học, anh/cô ấy tập hợp một nhóm nhỏ những người sẽ vui vẻ làm việc để đổi lấy cổ phần, bắt đầu kinh doanh từ bên trong một ga ra để xe xoàng xĩnh, chơi bi lắc, gọi vốn từ những nhà đầu tư mạo hiểm khôn ngoan, và tiếp theo là thay đổi thế giới – sau đó, tất nhiên, những nhà sáng lập và các nhân viên ban đầu sống hạnh phúc mãi mãi về sau, dùng của cải họ đã tích lũy để vừa đầu tư cho một thể hệ doanh nhân mới, vừa đầu tư cho một tổ hợp những tòa nhà mang tên của họ trong khoa Khoa học Máy tính tại Đại học Stanford.

Đây là một câu chuyện lý thú và đầy cảm hứng. Chúng tôi hiểu sự lôi cuốn của nó. Chỉ có một vấn đề. Nó không hoàn chỉnh và lừa bịp về nhiều mặt quan trọng.

Đầu tiên, trong khi tên gọi “Silicon Valley” và “công ty start-up” ngày nay thường được dùng gần như là đồng nghĩa, thì chỉ một tỷ lệ rất ít các công ty start-up trên thế giới thực sự khởi nguồn từ Silicon Valley, và tỷ lệ này ngày càng nhỏ hơn khi kiến thức về khởi nghiệp lan truyền khắp thế giới. Nhờ vào mạng Internet, doanh nhân khắp nơi có thể tiếp cận với cùng một thông tin. Hơn nữa, khi những thị trường khác đủ độ chín, những nhà sáng lập khôn ngoan từ khắp mọi nơi trên thế giới quyết tâm xây dựng công ty trong các trung tâm khởi nghiệp ở nước nhà hơn là di cư đến Silicon Valley.

Thứ hai, chỉ đơn giản với việc thành lập một công ty hiển nhiên là không đủ. Những công ty start-up đạt đến giá trị khổng lồ là những công ty đã tìm ra cách để phát triển quy mô lớn với tốc độ tăng theo cấp số mũ so với đối thủ.

Vậy thì giả thuật bí mật nào đang phát huy tác dụng tại Silicon Valley để tiếp nhiên liệu cho sự phát triển lan nhanh như lửa cháy của quá nhiều công ty công nghệ giá trị nhất thế giới thế kia? Và nếu đó là một bí kíp, liệu nó có thể được xác định, phân tích, thấu hiểu, và quan trọng nhất, có thể áp dụng ở nơi khác hay không?

Tăng trưởng thần tốc chính là bí kíp đó. Và lý do tăng trưởng thần tốc quan trọng đến vậy là do *không có cái gì* của nó mà chỉ thuộc về Silicon Valley.

Một quan niệm sai lầm phổ biến là Silicon Valley chính là vườn ươm tăng tốc khởi nghiệp của thế giới. Sự thật là thế giới đang ngày càng nhanh hơn – Silicon Valley chỉ là nơi đầu tiên tìm ra cách để bắt kịp. Trong khi Silicon Valley dĩ nhiên có nhiều mạng lưới mối quan hệ và nguồn lực then chốt khiến cho việc áp dụng những kỹ thuật chúng tôi sắp trình bày dễ dàng hơn, thì tăng trưởng thần tốc được tạo thành từ những nguyên tắc căn bản không hề phụ thuộc vào vị trí địa lý. Chúng tôi sẽ chỉ cho bạn xem những ví dụ đến từ những vùng bị coi nhẹ của Mỹ, như Detroit (Rocket Mortgage) và Connecticut (Priceline), cũng như từ những công ty quốc tế, như WeChat và Spotify. Trong quá trình đó, bạn sẽ thấy cách thức mà những bài học về tăng trưởng thần tốc có thể được điều chỉnh để giúp xây dựng những công ty lớn mạnh ở gần như bất kỳ hệ sinh thái nào, dù với những mức độ khó khăn khác nhau.

Đó là sứ mệnh của cuốn sách này. Chúng tôi muốn chia sẻ vũ khí bí mật đã cho phép Silicon Valley tuy nhỏ nhưng có sức ảnh hưởng lớn (hơn gấp một trăm lần) so với số lượng cư dân của vùng đất này, để những bài học ấy có thể được áp dụng xa hơn ngoài dải đất sáu mươi dặm giữa cầu Cổng Vàng (Golden Gate) và San Jose.

Đây là điều hết sức cần thiết.

Một sự thật bàng hoàng là: nền kinh tế toàn cầu sẽ cần tạo ra *sáu trăm triệu việc làm mới* trước năm 2030 để đáp ứng mục tiêu phát triển bền vững của Liên Hợp Quốc. Thời gian còn lại là chưa tới mười lăm năm nữa. Thế giới cần nhiều hơn những công ty mới và công việc mới; thế giới cũng cần đến những ngành nghề hoàn

toàn mới nữa.

Những ngành nghề đó sẽ sản sinh cả các công ty quy mô lớn lẫn công ty khởi nghiệp tốt hơn. Dường như việc có thêm sáu trăm triệu công việc mới trên toàn thế giới bằng cách tạo mới sáu mươi ngàn công-ty-mười-ngàn-nhân-viên sẽ dễ dàng hơn so với tạo mới sáu mươi triệu công-ty-mười-nhân-viên.

Andy Grove vĩ đại quá cố, CEO huyền thoại của Intel, thấu hiểu và giải thích điều này trong một bài báo mà ông viết cho Bloomberg vào năm 2010:

Các công ty khởi nghiệp là một thứ tuyệt vời, nhưng bản thân họ không thể làm tăng thêm số lượng việc làm trong lĩnh vực công nghệ. Điều quan trọng không kém là những gì xảy ra sau khoảng khắc sáng tạo huyền thoại trong gara để xe, khi công nghệ đi từ nguyên mẫu đến sản xuất hàng loạt. Đây là giai đoạn các công ty tăng trưởng. Họ phải vạch ra những chi tiết thiết kế, tìm ra cách sản xuất với mức giá có thể chấp nhận, xây dựng các nhà máy, và tuyển dụng hàng ngàn con người. Tăng trưởng là việc khó nhọc nhưng cần thiết để các đổi mới sáng tạo trở nên hữu dụng.

Nhận biết được điều gì mang lại sức mạnh cho một công ty khởi nghiệp tăng trưởng nhanh chóng thành một công ty scale-up, và hiểu được nguyên tắc vận hành của nó, sẽ giúp các doanh nhân và công ty áp dụng những nguyên tắc này không chỉ ở những vùng đất nhỏ tại Mỹ và Trung Quốc mà là ở khắp nơi trên thế giới.

## **AI NÊN ĐỌC CUỐN SÁCH NÀY?**

Cuốn sách này dành cho bất kỳ ai muốn hiểu các kỹ thuật cho phép một doanh nghiệp phát triển từ con số không trở thành công ty ty đô dẫn đầu thị trường chỉ trong một vài năm.

Những kỹ thuật này đều đáng chú ý đối với các doanh nhân muốn xây dựng những công ty đồ sộ, những nhà đầu tư mạo hiểm muốn đổ vốn đầu tư vào những công ty đó, những nhân sự muốn làm việc ở những công ty như vậy, và chính phủ cũng như cộng đồng muốn khuyến khích sự phát triển của các công ty này trong vùng. Cho dù bạn không muốn xây dựng, đầu tư, hay làm việc cho bất kỳ công ty nào trong số đó, bạn vẫn cần phải điều hướng trong thế giới họ đang xây dựng nên.

Nếu bạn là một nhà quản lý hay một lãnh đạo đang cố gắng nhanh chóng phát triển một dự án hoặc một đơn vị kinh doanh trong một công ty lớn hơn, thì tăng trưởng thần tốc cũng có thể

hỗ trợ cho bạn. Và dù cho chúng tôi rút ra những bài học này chủ yếu từ giới công nghệ cao, thì nhiều nguyên tắc cũng như khuôn khổ (framework) được trình bày trong cuốn sách (đặc biệt liên quan đến việc quản lý con người) có thể áp dụng được cho những công ty phát triển nhanh ở hầu hết mọi lĩnh vực trên toàn thế giới, từ các nhà bán lẻ thời trang nhanh (fast-fashion) ở châu Âu cho đến những công ty dầu đá phiến ở vùng Texas.

Ngay cả những tổ chức nằm ngoài thế giới kinh doanh cũng có thể áp dụng tăng trưởng thần tốc để mang lại lợi thế cho họ. Các chiến dịch tranh cử tổng thống của các ứng viên mới nổi và các tổ chức phi lợi nhuận trợ giúp cho những người thiệt thòi trong xã hội cũng đã sử dụng đòn bẩy tăng trưởng thần tốc để lật lại quan niệm sáo mòn và đạt được những kết quả to lớn. Bạn sẽ được đọc tất cả những câu chuyện trên, và nhiều hơn thế nữa qua những trang sách này.

Bất kể bạn là một nhà sáng lập, một nhà quản lý, một nhân viên tiềm năng, hay một nhà đầu tư, chúng tôi tin rằng việc thấu hiểu tăng trưởng thần tốc sẽ giúp bạn đưa ra quyết định tốt hơn trong một thế giới mà tốc độ là lợi thế cạnh tranh then chốt.

Với sức mạnh của tăng trưởng thần tốc, con nuôi của một dân nhập cư người Syria (Steve Jobs), con nuôi của một dân nhập cư người Cuba (Jeff Bezos), và một cựu giáo viên tiếng Anh kiêm hướng dẫn viên du lịch tình nguyện (Jack Ma) đều đã xây dựng được những doanh nghiệp mà chúng đã – và đang – thay đổi thế giới.

Những chiến lược và kỹ thuật chúng tôi mô tả trong cuốn sách này dựa trên kinh nghiệm cá nhân của tôi với vai trò là một thành viên trong nhóm sáng lập PayPal; đồng sáng lập, CEO, và hiện nay là chủ tịch điều hành tại LinkedIn; một nhà đầu tư chính vào Facebook và Airbnb; và một nhà đầu tư tại Greylock Partners, nơi tôi đã làm việc với nhiều công ty tỷ đô khác, như Workday, Pandora, Cloudera và Pure Storage. Các đối tác của tôi tại Greylock và tôi đã giúp cho những công ty này đi từ ga ra để xe đến vị thế thống trị toàn cầu, và trong cuốn sách này, chúng tôi sẽ chia sẻ với bạn những điều chúng tôi tin là nền tảng quan trọng để hiểu và giải quyết thách thức của tăng trưởng thần tốc ở các bộ phận khác nhau trong tổ chức của bạn.

Tuy nhiên, giống như nhiều cuốn sách kinh doanh thường từ chối trách nhiệm, dù đây là một cuốn sách hướng dẫn chiến lược và luật chơi, nhưng nó không phải là một cuốn sách về những công

thức chính xác. Bất chấp cách báo chí đại chúng hình dung về mọi thứ, mỗi công thức xây dựng một công ty vĩ đại là độc nhất và phụ thuộc vào cơ hội trên thị trường, những nhà sáng lập và mạng lưới hoạt động của họ. Sự thật thì chẳng có cuốn sách nào dám cam đoan là một cuốn sách *quy luật* buộc-phải-tuân-thủ, phù hợp cho tất cả mọi người. Tuy vậy, vẫn có những kiểu mẫu. Vì vậy, ngoài những bí quyết và thủ thuật, cuốn sách này còn trình bày một tập hợp những khuôn khổ và chiến lược cho các lãnh đạo, doanh nhân và chủ doanh nghiệp điều chỉnh để phù hợp với nhu cầu và hoàn cảnh của riêng họ.

## **LƯU Ý NHỎ VỀ THUẬT NGỮ “TĂNG TRƯỞNG THẦN TỐC”**

Thuật ngữ “blitzscaling” (tăng trưởng thần tốc) bắt nguồn từ việc sử dụng từ “blitz” trong thế kỷ 20 để diễn tả một nỗ lực toàn lực và bất ngờ. Từ “blitz” (thần tốc) được sử dụng lần đầu tiên theo nghĩa này để mô tả chiến lược “blitzkrieg” (chiến tranh chớp nhoáng) mà tướng Heinz Guderian đã nghĩ ra cho những chiến dịch quân sự ban đầu của Phát xít Đức trong Chiến tranh Thế giới thứ hai. Mãi mai thay, Guderian chịu ảnh hưởng nặng nề từ những nhà tư tưởng quân sự Anh (như Basil Liddell Hart và J. F. C. Fuller), và thuật ngữ “blitzkrieg” thực ra đã được báo chí nước Anh phổ biến rộng rãi; còn quân đội Đức chưa bao giờ chính thức sử dụng nó.

Đoàn quân tiến công trong những chiến dịch này bỏ qua cách tiếp cận truyền thống của việc hành quân chậm rãi để có thể thiết lập những tuyến tiếp tế và đường rút lui an toàn. Thay vào đó, họ quyết ra quân với một chiến lược tấn công bất chấp khả năng cạn kiệt nhiên liệu, lương thực dự trữ và đạn dược, đánh liều khả năng bại trận thảm khốc tiềm tàng để tối đa hóa tốc độ và tính bất ngờ. Tốc độ tiến công của những đoàn quân này khiến đối thủ bàng hoàng và bị áp đảo, cho phép những kẻ tiến công chớp nhoáng vượt mặt lực lượng phòng thủ cả về chiến thuật lẫn sức chiến đấu.

Chiến thắng ban đầu của quân đội Đức giúp truyền bá những bài học từ chiến tranh chớp nhoáng đến tất cả các lực lượng trong chiến tranh. Ví dụ, tướng Mỹ George S. Patton về sau đã áp dụng tốt những bài học này trong việc dẫn dắt Quân đoàn III của Mỹ tiến công từ những bãi biển ở Na Uy xuyên suốt đến tận Berlin. Từ đó trở đi, thuật ngữ “blitz” được sử dụng để mô tả mọi thứ, từ một lối chơi bóng bầu dục Mỹ đến cách thức mà những tập đoàn lớn cho ra mắt sản phẩm mới. Giống như phòng thủ tổng lực chớp nhoáng trong bóng bầu dục – gồm nước cờ mạo hiểm là cho tất cả hậu vệ còn trống đeo bám tiền vệ – hay cách marketing chớp

nhoáng mà ai cũng biết trên truyền hình, báo in và quảng cáo trực tuyến theo sau màn ra mắt của một bộ phim bom tấn, tăng trưởng thần tốc hướng đến tốc độ chóng mặt và không ngừng nghỉ để áp đảo thị trường.

Trong khi chúng tôi vẫn cẩn trọng với hàm nghĩa tiêu cực của “blitz”, nhất là ở những quốc gia chịu tác động bởi chiến tranh chớp nhoáng trong Chiến tranh Thế giới thứ hai, chúng tôi tin rằng sức mạnh của phép ẩn dụ và cách dùng phổ biến của thuật ngữ này trong ngữ cảnh ngoài quân sự khiến nó trở thành ứng viên phù hợp nhất cho những khái niệm được thảo luận trong cuốn sách này.

# Phần I

## Tăng trưởng thần tốc là gì?

**T**ăng trưởng thần tốc (blitzscaling) không chỉ là khuôn khổ (framework) tổng thể mà còn là những kỹ thuật cụ thể chúng tôi sử dụng để phát triển công ty với tốc độ chóng mặt. Nếu bạn đang phát triển công ty mình với tốc độ vượt bậc so với công ty đối thủ đến mức bạn cảm thấy không thoải mái, thì hãy cứ tiếp tục đi, có thể công ty bạn đang tăng trưởng thần tốc đấy!

Sự phát triển không tưởng của Amazon vào cuối những năm 1990 (và cho đến ngày nay) là một ví dụ điển hình cho tăng trưởng thần tốc. Vào năm 1996, trước khi phát hành cổ phiếu ra công chúng lần đầu tiên (pre-IPO), Amazon Books có 151 nhân viên cùng với doanh thu là 5,1 triệu đô la. Cho đến năm 1999, Amazon.com đã mở rộng quy mô lên đến 7.600 nhân viên và tạo ra mức doanh thu 1,64 tỷ đô la. Đó là sự tăng trưởng gấp 50 lần về số lượng nhân viên và 322 lần về doanh thu chỉ trong vòng ba năm. Năm 2017, Amazon có 541.900 nhân viên và doanh thu được dự đoán là 177 tỷ đô la (tăng từ 136 tỷ đô la vào năm 2016).

Nhà sáng lập Dropbox, Drew Houston đã mô tả cảm xúc về sự phát triển này khi nói chuyện với tôi: “Nó giống như đâm lao vào một con cá voi vậy. Tin tốt là bạn đã đâm lao trúng một con cá voi. Và tin xấu là bạn cũng đã đâm lao trúng một con cá voi!”.

Mặc dù tăng trưởng thần tốc có vẻ đầy mê hoặc, nhưng nó cũng đầy những thử thách. Tăng trưởng thần tốc có vẻ phản trực giác như lúc người ta mới nghĩ ra nó. Cách tiếp cận chiến lược kinh doanh truyền thống bao gồm thu thập thông tin và đưa ra những quyết định hợp lý mà bạn có thể cảm thấy tự tin về kết quả. Lối suy nghĩ thông thường sẽ mách bảo rằng hãy mạo hiểm, nhưng cần tính toán sao cho bạn vừa có thể đo lường, vừa chịu đựng được rủi ro. Một cách tuyệt đối, chiến lược này ưu tiên cho sự

chính xác và hiệu quả hơn là tốc độ.

Không may là cách tiếp cận thận trọng và có tính toán này bị lỗi đi khi những công nghệ hiện đại góp phần tạo ra thị trường mới và cạnh tranh với thị trường cũ.

Chris lấy bằng Thạc sĩ Quản trị Kinh doanh (MBA) của trường Kinh doanh Harvard vào cuối thập niên 1990, trong suốt thời kỳ đầu của thời đại Kết nối. Trước đó, chương trình đào tạo MBA của cậu ấy tập trung vào các kỹ thuật truyền thống, như sử dụng phân tích dòng tiền chiết khấu (discounted cash flow analysis) để đưa ra quyết định tài chính với độ chắc chắn cao hơn. Chris cũng học về những kỹ thuật sản xuất truyền thống, như làm cách nào để tối ưu hóa lưu lượng của dây chuyền lắp ráp. Những phương pháp này chú trọng đạt được tính hiệu quả và chắc chắn, và sự nhấn mạnh tương tự cũng được phản ánh trong thế giới kinh doanh rộng lớn ngoài kia. General Electric là công ty có giá trị nhất thế giới thời điểm đó, nó được các nhà phân tích phố Wall yêu thích vì có khả năng tăng trưởng ổn định và có thể dự đoán được. Mặc dù tính hiệu quả và sự chắc chắn vốn dĩ hấp dẫn và rất quan trọng trong bối cảnh thị trường đã hình thành và ổn định, nhưng hai đặc tính này hầu như không có nhiều hướng dẫn cho những người thích phá vỡ luật lệ, nhà đầu tư và những nhà đổi mới sáng tạo của thế giới.

Khi một thị trường trở nên rộng mở cho tất cả các bên kinh doanh, rủi ro không phải là thị trường không hiệu quả, mà rủi ro ở đây chính là thị trường này quá an toàn. Nếu bạn chiến thắng, thì tính hiệu quả không còn là điều quan trọng; nếu như bạn thất bại, thì tính hiệu quả lại hoàn toàn không liên quan. Qua nhiều năm, nhiều người đã chỉ trích Amazon về những chiến lược liều lĩnh trong việc sử dụng nguồn vốn mà không tạo ra lợi nhuận ổn định, nhưng có lẽ Amazon thấy mừng vì chính “sự không hiệu quả” đó đã giúp họ thâm tóm được nhiều thị trường trọng yếu – có thể kể tên một số thị trường như: bán lẻ trực tuyến, sách điện tử và điện toán đám mây.

Khi bạn tăng trưởng thần tốc, bạn lập những quyết định có chủ đích và cam kết thực hiện cho dù mức độ tự tin của bạn thấp hơn 100% rất nhiều. Bạn chấp nhận rủi ro về việc đưa ra những quyết định sai lầm và sẵn sàng chấp nhận trả giá cho việc hoạt động thiếu hiệu quả đáng kể để đổi lại khả năng phát triển nhanh hơn. Những rủi ro và chi phí này có thể chấp nhận được vì rủi ro và chi phí của việc phát triển chậm chạp thậm chí còn lớn hơn nhiều. Nhưng tăng trưởng thần tốc không chỉ đơn thuần là lao về phía

trước một cách mù quáng trong một nỗ lực “mở rộng cực kỳ nhanh” nhằm giành lấy thị trường. Để giảm thiểu những rủi ro, bạn nên cố gắng tập trung chúng lại – sắp xếp chúng với một số ít các giả thuyết về việc doanh nghiệp của bạn sẽ phát triển như thế nào để bạn có thể hiểu và kiểm soát dễ dàng hơn điều gì sẽ đưa bạn đến thành công hoặc thất bại. Bạn cũng phải chuẩn bị để thực hiện nhiều hơn 100% nỗ lực nhằm bù đắp cho những dự đoán không xảy ra như ý.

Ví dụ, những ai đã biết về Jeff Bezos đều hiểu rằng ông ta không chỉ đơn giản là đạp chân ga để tăng tốc; Amazon đã tích cực đầu tư có chủ đích vào tương lai, mặc dù đã thua lỗ rất nhiều, nhưng họ cũng thu về rất nhiều tiền. Dòng tiền từ hoạt động kinh doanh của Amazon đạt hơn 16 tỷ đô la vào năm 2016, nhưng họ đã chi ra 10 tỷ đô la cho đầu tư và 4 tỷ đô la để chi trả nợ. Khoản lợi nhuận có vẻ ít ỏi của Amazon lại là đặc trưng cho chiến lược táo bạo của họ, chứ không phải là một vấn đề.

Tăng trưởng thần tốc đòi hỏi nhiều thứ hơn là chỉ cần lòng dũng cảm và kỹ năng của một nhà doanh nghiệp. Nó cũng đòi hỏi một môi trường sẵn sàng đầu tư cho những rủi ro thông minh về nguồn vốn tài chính, cũng như nguồn vốn nhân lực – những yếu tố thiết yếu cho tăng trưởng thần tốc. Hãy nghĩ đến chúng như là nhiên liệu và oxy, bạn cần phải có cả hai để phóng tên lửa lên trời. Trong khi đó, cơ sở hạ tầng trong tổ chức của bạn là cấu trúc thật sự của quả tên lửa, cái mà bạn đang tái xây dựng trên chặng đường ngay khi bạn bắt đầu bay. Trong vai trò là một nhà lãnh đạo và một nhà doanh nghiệp, bạn phải đảm bảo có đủ nhiên liệu để thúc đẩy sự phát triển của doanh nghiệp, đồng thời thực hiện những điều chỉnh kỹ thuật cần thiết để giữ cho quả tên lửa không bị lệch hướng khi tăng tốc.

May mắn thay, điều này trở nên dễ dàng hơn bao giờ hết trong thời đại ngày nay.

## **PHẦN MỀM ĐANG “NUỐT CHỮNG” (VÀ GIẢI CỨU) THẾ GIỚI**

Trong lịch sử, những câu chuyện về sự phát triển nhanh đến nguy hiểm thường liên quan đến phần mềm máy tính, chúng có khả năng mở rộng gần như vô tận về khâu phân phối, hay những phần cứng hỗ trợ phần mềm (software-enabled hardware), như vòng đeo tay theo dõi sức khỏe Fitbit hoặc xe điện Tesla, những sản phẩm mà yếu tố phần mềm của nó cho phép công ty thực hiện đổi mới sáng tạo theo chu kỳ phát triển phần mềm (theo ngày hoặc theo tuần) hơn là chu kỳ phát triển phần cứng (theo năm). Thêm

vào đó, tốc độ và sự linh hoạt của việc phát triển phần mềm cho phép công ty sửa chữa và phục hồi những lỗi thiếu sót không thể tránh khỏi khi thực hiện quá gấp gáp.

Điều đặc biệt thú vị của thời đại hiện nay là phần mềm và những công ty phần mềm hỗ trợ (software-enabled) đang bắt đầu thống trị cả những ngành công nghiệp bên ngoài ngành công nghệ cao truyền thống. Một người bạn của tôi, Marc Andreessen, đã tranh luận rằng: “Phần mềm đang nuốt chửng thế giới”. Ý của ông ấy là ngay cả những ngành công nghiệp tập trung vào sản phẩm vật lý (nguyên tử) cũng đang tích hợp với phần mềm (bit). Tesla chế tạo xe hơi (nguyên tử/vật chất), nhưng một bản cập nhật phần mềm (bit) có thể nâng cấp tốc độ của những chiếc xe này và bổ sung chức năng tự lái chỉ trong một đêm.

Phần mềm và điện toán tiến sâu vào mọi ngành công nghiệp, cùng với mạng lưới dày đặc kết nối chúng ta lại với nhau, có nghĩa là bài học về tăng trưởng thần tốc đang dần trở nên có liên quan và dễ dàng ứng dụng hơn, ngay cả trong các ngành đã hoàn thiện hay kỹ thuật thấp. Công nghệ đang tăng tốc “tốc độ xung nhịp” của thế giới (tốc độ hoạt động của đơn vị xử lý trung tâm, CPU) tạo ra những thay đổi nhanh hơn con người có thể tưởng tượng. Không chỉ thế giới đang chuyển động nhanh hơn, mà những nền tảng công nghệ trọng yếu mới được tạo ra cũng có tốc độ nhanh hơn, làm giảm thời gian nghỉ giữa những làn sóng đổi mới. Trước đây, vào mỗi lúc chỉ có từng làn sóng riêng lẻ quét qua nền kinh tế – những công nghệ như máy tính cá nhân, ổ đĩa và CD-ROM. Còn ngày nay, nhiều làn sóng lớn thường quét đến cùng một lúc – những công nghệ như điện toán đám mây, AI (trí tuệ nhân tạo), AR/VR (thực tế tăng cường/thực tế ảo), còn chưa kể đến những dự án bí mật về máy bay siêu âm, hay hyperloop. Chưa hết, thay vì tập trung giới hạn vào ngành công nghiệp máy tính cá nhân vốn đã là một thị trường ngách, công nghệ mới ngày nay gần như tác động đến mọi thành phần của nền kinh tế, tạo ra nhiều cơ hội mới.

Xu hướng này có nhiều hứa hẹn to lớn. Sự chính xác trong y học sử dụng sức mạnh của máy tính để cách mạng hóa việc chăm sóc sức khỏe. Những biểu đồ thông minh sử dụng phần mềm để cải thiện hiệu quả năng lượng một cách rõ rệt và cho phép những nguồn năng lượng có thể tái tạo như pin năng lượng mặt trời trở nên phổ biến hơn. Và ngành sinh - tin học có thể cho phép chúng ta cải thiện cuộc sống. Tăng trưởng thần tốc có thể giúp cho các tiến bộ này lan rộng và khuếch trương sự ảnh hưởng vô cùng cần thiết của chúng.

# NHỮNG LOẠI HÌNH TĂNG TRƯỞNG

Tăng trưởng thần tốc không chỉ đơn giản là tăng trưởng nhanh. Mỗi công ty đều ám ảnh với sự tăng trưởng. Trong bất kỳ ngành nào, bạn sống và chết với những con số – giành được khách hàng, doanh thu, tốc độ tăng trưởng,... Nhưng chỉ tăng trưởng thôi thì không phải là tăng trưởng thần tốc. Đúng hơn, tăng trưởng thần tốc là ưu tiên về tốc độ hơn là tính hiệu quả khi đối mặt với sự không chắc chắn. Chúng ta có thể hiểu rõ hơn về tăng trưởng thần tốc bằng việc so sánh với những hình thức tăng trưởng nhanh khác.

|                    | Tính hiệu quả                        | Tốc độ               |
|--------------------|--------------------------------------|----------------------|
| Sự không chắc chắn | Tăng trưởng khởi nghiệp truyền thống | Tăng trưởng thần tốc |
| Sự chắc chắn       | Tăng trưởng mở rộng truyền thống     | Tăng trưởng nhanh    |

**Tăng trưởng khởi nghiệp truyền thống (Classic start-up growth)** ưu tiên tính hiệu quả khi đối mặt với sự không chắc chắn. Khởi nghiệp một công ty cũng giống như nhảy xuống từ vách núi và lắp ráp một chiếc máy bay đang rơi; sử dụng những nguồn lực một cách hiệu quả giúp bạn “lượn vòng” để giảm tốc độ hạ cánh, cho bạn thời gian để nghiên cứu về thị trường, công nghệ và đội ngũ trước khi bạn tiếp đất. Sự phát triển có kiểm soát và hiệu quả làm giảm sự không chắc chắn và là một chiến lược tốt để đi theo khi bạn đang cố gắng tạo dựng sự chắc chắn xung quanh những gì mà các tác giả như Eric Ries và Steve Blank gọi là sản phẩm/thị trường phù hợp: sản phẩm của bạn đáp ứng được nhu cầu của một thị trường mạnh mẽ để giải quyết cho một vấn đề hay nhu cầu cụ thể nào đó.

**Tăng trưởng mở rộng truyền thống (Classic scale-up growth)** tập trung vào phát triển một cách hiệu quả khi doanh nghiệp của bạn đạt tới một sự chắc chắn về môi trường. Cách tiếp cận này phản ánh những kỹ thuật quản lý doanh nghiệp cổ điển, như áp dụng “ngưỡng thu hồi vốn” (hurdles rates) để tỷ suất hoàn vốn (return on investment, ROI) của những dự án trong công ty sẽ lớn hơn chi phí vốn một cách ổn định. Sự tối ưu hóa này là một chiến lược tốt để theo đuổi khi bạn đang cố gắng tối đa hóa lợi nhuận trong một thị trường đã được thiết lập ổn định.

**Tăng trưởng nhanh (Fastscaling)** có nghĩa là bạn sẵn sàng hy sinh tính hiệu quả vì tốc độ tăng trưởng. Tuy nhiên, bởi vì tăng trưởng nhanh diễn ra trong một môi trường có sự chắc chắn, nên

chi phí hoàn toàn có thể hiểu và dự đoán được. Tăng trưởng nhanh là một chiến lược tốt để giành lấy thị phần hoặc cố gắng đạt được những cột mốc doanh thu. Quả thật, ngành dịch vụ tài chính thường ưa chuộng tăng trưởng nhanh về tài chính, bằng việc mua cổ phiếu và trái phiếu, hoặc cho vay tiền. Các nhà phân tích và chủ ngân hàng cảm thấy tự tin rằng họ có thể tạo ra những mô hình tài chính tỉ mỉ để sử dụng đồng tiền hiệu quả (như ROI) khi đầu tư vào tăng trưởng nhanh.

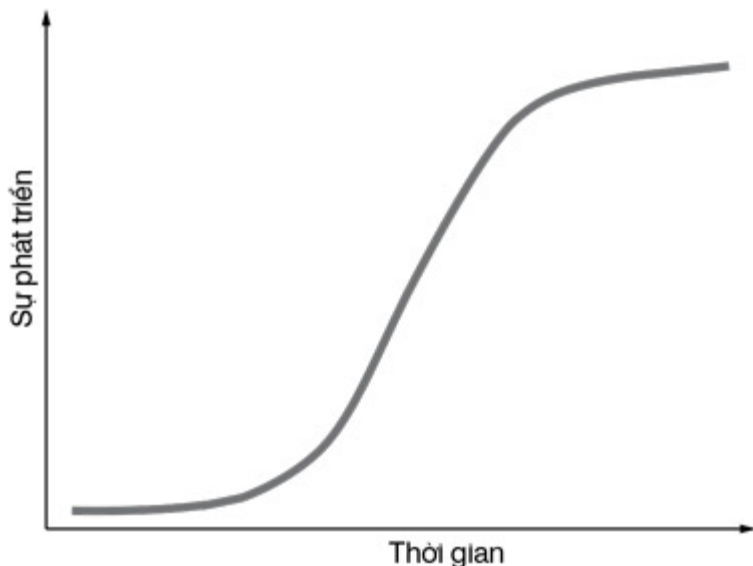
**Tăng trưởng thần tốc (Blitzscaling)** có nghĩa là bạn sẵn sàng hy sinh tính hiệu quả để đổi lấy tốc độ, nhưng không phải chờ cho đến khi bạn chắc chắn rằng sự hy sinh đó mang lại hiệu quả hay không. Nếu sự tăng trưởng khởi nghiệp truyền thống là giảm tốc độ hạ cánh khi bạn đang cố gắng lắp ráp chiếc máy bay, tăng trưởng thần tốc nghĩa là lắp ráp chiếc máy bay đó nhanh hơn, sau đó kết nối lại và đánh lửa động cơ phản lực (và nếu được thì đánh lửa luôn các thùng nhiên liệu phụ) trong khi bạn vẫn đang lắp ráp phần cánh. Đó là “làm hoặc là chết” với thành công hoặc thất bại diễn ra trong khoảng thời gian cực ngắn.

Với những định nghĩa trên, bạn có thể tự hỏi tại sao bất kỳ ai cũng sẽ theo đuổi tăng trưởng thần tốc. Sau cùng, tăng trưởng thần tốc kết hợp sự không chắc chắn, đầy bất an của tăng trưởng khởi nghiệp với khả năng mang lại những thất bại lớn hơn, xấu hổ hơn và nhiều hậu quả sau này hơn. Tăng trưởng thần tốc cũng rất khó thực hiện. Trừ khi bạn giống như Microsoft hay Google để có thể cung cấp tài chính cho quá trình phát triển từ nguồn doanh thu tăng trưởng theo cấp số mũ, nếu không thì bạn sẽ phải thuyết phục các nhà đầu tư, và sẽ khó khăn hơn nhiều để kiếm được tiền từ các nhà đầu tư nhằm đầu tư cho một canh bạc có tính toán (tăng trưởng thần tốc) so với một điều chắc chắn (tăng trưởng nhanh). Và tệ hơn nữa, để tăng trưởng thần tốc, bạn thường cần nhiều tiền hơn so với tăng trưởng nhanh, bởi vì bạn phải duy trì đủ vốn để có thể hồi phục sau những sai lầm bạn có thể mắc phải trong quá trình đó.

Mặc dù chứa đựng đầy cạm bẫy tiềm tàng như vậy, tăng trưởng thần tốc vẫn là một công cụ mạnh mẽ cho các doanh nhân và những nhà lãnh đạo doanh nghiệp khác. Nếu bạn sẵn sàng chấp nhận những rủi ro của tăng trưởng thần tốc trong khi những người khác thì không, bạn có thể đi nhanh hơn họ. Nếu phần thưởng cho chiến thắng là đủ lớn, và sự cạnh tranh để giành chiến thắng đủ gay gắt, thì tăng trưởng thần tốc trở thành một chiến lược hợp lý, thậm chí là tối ưu.

Khi bạn thuyết phục được thị trường vốn, thị trường nhân tài – bao gồm khách hàng và đối tác, cũng như nhân sự – đầu tư vào sự phát triển của bạn, bạn đã có đủ nguồn lực cần thiết để bắt đầu tăng trưởng thần tốc. Vào thời điểm đó, mục tiêu của bạn chuyển từ việc *đi từ không đến một* trở thành *đi từ một đến một tỷ* trong một khoảng thời gian cực kỳ gấp rút.

Một công ty có thể áp dụng những hình thức phát triển khác nhau tại những thời điểm khác nhau trong vòng đời của nó. Trình tự đúng chuẩn mà những công ty như Google và Facebook đã sử dụng là: bắt đầu với *tăng trưởng khởi nghiệp truyền thống* trong khi thiết lập những sản phẩm/thị trường phù hợp, sau đó chuyển sang *tăng trưởng thần tốc* để đạt được độ lớn và/hoặc thống trị thị trường trước các đối thủ cạnh tranh, sau đó từ từ chuyển sang *tăng trưởng nhanh* khi việc kinh doanh ổn định, và cuối cùng chuyển xuống *tăng trưởng mở rộng truyền thống* khi công ty đã giành được vị trí dẫn đầu trong ngành đó. Bên cạnh đó, trình tự xây dựng phát triển này tạo ra sự tăng trưởng truyền thống có “đường cong chữ S” (S-curve) với sự tăng trưởng ban đầu tương đối chậm, tiếp theo là sự tăng trưởng tăng tốc, cuối cùng là thoải mái tiến vào giai đoạn phát triển theo đường ngang.

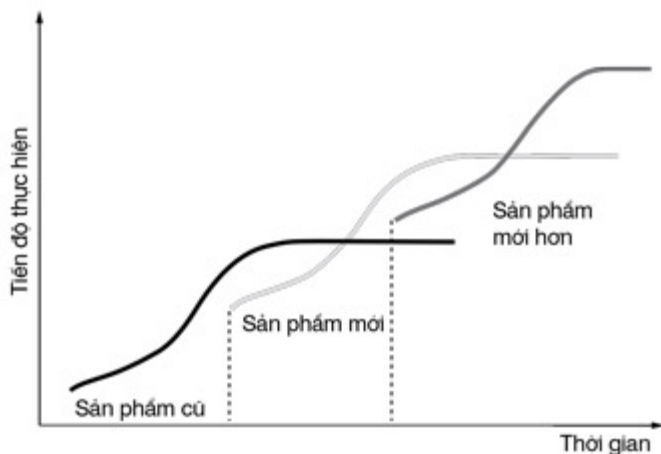


Dĩ nhiên, trình tự chuẩn này đã được đơn giản hóa rất nhiều. Chu trình phát triển này không chỉ áp dụng cho toàn thể công ty mà còn áp dụng cho từng sản phẩm và ngành kinh doanh riêng lẻ; các đường cong tổng hợp của các chu kỳ phát triển này tạo ra đường

cong phát triển tổng thể cho công ty.

Ví dụ, Facebook đã bắt đầu như một câu chuyện điển hình về tăng trưởng thần tốc. Tăng trưởng doanh thu từng năm trong suốt những năm đầu mới thành lập lần lượt là 2.150%, 433% và 219%, đi từ số 0 đến 153 triệu đô la về doanh thu trong năm 2007. Sau đó, Facebook đã trải qua một giai đoạn chuyển đổi quan trọng, và sự phát triển của họ tụt xuống còn hai chữ số khi Facebook vật lộn với dòng tiền và sự chuyển đổi từ máy tính để bàn sang nền tảng di động. May mắn thay, nhà sáng lập Facebook, Mark Zuckerberg, đã thực hiện hai bước đi quan trọng: cá nhân anh đã đi đầu trong việc chuyển đổi từ nền tảng máy tính để bàn (desktop-first) sang ưu tiên cho nền tảng di động (mobile-first), và anh đã tuyển Sheryl Sandberg làm COO (giám đốc vận hành) cho công ty, cô đã xây dựng Facebook thành nơi có sức mạnh quảng cáo to lớn. Sự phát triển quay trở lại mức ba chữ số, và đến năm 2010, những bước đi này đã giúp doanh thu của Facebook đạt hơn 2 tỷ đô la. Chúng ta sẽ xem xét chi tiết hơn cả hai bước đi quan trọng này trong phần sau của cuốn sách, với sự chuyển đổi của Facebook sang thiết bị di động được mô tả trong nghiên cứu của chúng tôi về mô hình kinh doanh của Facebook, và việc Facebook đã tuyển Sheryl Sandberg trong chương chuyển đổi quan trọng từ thành viên công hiến tới nhà quản lý, và đến giám đốc điều hành.

Apple đã minh họa cái nhìn chống chéo này qua nhiều thập kỷ. Trong lịch sử của mình, Apple đã trải qua việc hoàn thiện chu trình phát triển cho Apple II, Macintosh, iMac và iPod (với chu trình cho iPhone đang được tiến hành). Điều đáng chú ý là Apple đã thất bại khi tăng trưởng thần tốc với bất kỳ sản phẩm nào sau Apple II và Mac cho tới khi Steve Jobs trở lại và giới thiệu iMac, iPod và iPhone. Nhờ vào tài năng hiếm có của mình, Steve hết lần này đến lần khác đã chọn đúng sản phẩm cho Apple để tăng trưởng thần tốc mà không cần phải chậm lại cho giai đoạn tăng trưởng khởi nghiệp truyền thống để thu thập ý kiến phản hồi từ thị trường.



Đường cong phát triển áp dụng cho mọi sự tăng trưởng thần tốc, bất kể ngành công nghiệp nào hoặc địa điểm nào. Đồ thị nhiều đường cong chữ S tương tự dùng để mô tả Facebook hay Apple cũng mô tả cho Tencent, công ty đã cho ra mắt QQ, sau đó đã thêm vào đường cong thứ hai cho WeChat sau khi QQ đạt được sự ổn định vào năm 2010. Chỉ khi bạn hoàn thành tăng trưởng thần tốc một ngành kinh doanh, bạn mới cần tăng trưởng thần tốc ngành kinh doanh tiếp theo để duy trì quỹ đạo đi lên của công ty. Và khi tăng trưởng thần tốc tiếp tục lan rộng, những công ty đã được thành lập với ngành kinh doanh chín muồi nên xem xét đến việc để cho những nhân viên có sáng kiến với sản phẩm mới thực hiện tăng trưởng thần tốc những đơn vị kinh doanh mới.

## **BA YẾU TỐ CƠ BẢN CỦA TĂNG TRƯỞNG THẦN TỐC**

Tăng trưởng thần tốc đòi hỏi bạn phải làm việc với tốc độ khiến cho hầu hết đội ngũ của bạn cảm thấy không thoải mái. Bạn chắc chắn sẽ phải phạm nhiều lỗi lầm khi phải đi qua một môi trường đầy rẫy sự không chắc chắn; nghệ thuật nằm ở việc phát triển kỹ năng học hỏi nhanh chóng từ những thất bại đó và nhanh chóng quay lại với sự tiến bộ vượt bậc liên tục. Nhưng trước hết, điều quan trọng là hiểu được ba yếu tố cơ bản về tăng trưởng thần tốc.

### **1. TĂNG TRƯỞNG THẦN TỐC LÀ CHIẾN LƯỢC VỪA TẤN CÔNG VỪA PHÒNG THỦ**

Về mặt tấn công, tăng trưởng thần tốc cho phép bạn làm nhiều thứ. Thứ nhất, bạn có thể chiếm lĩnh thị trường một cách bất ngờ, bỏ qua những ngách bảo vệ kỹ càng để khai thác những cơ hội đột phá. Ví dụ, sự tăng trưởng nhanh chóng của Slack sau khi ra mắt

đã tấn công bất ngờ vị trí độc quyền của những đối thủ lâu năm như Microsoft và Salesforce.com. Thứ hai, bạn có thể tận dụng vị trí đứng đầu để xây dựng lợi thế cạnh tranh dài hạn trước khi những đối thủ khác có thể đáp trả. Chúng ta sẽ nghiên cứu điều này chi tiết hơn trong phần sau. Thứ ba, tăng trưởng thần tốc mở ra cách tiếp cận nguồn vốn, bởi vì những nhà đầu tư nói chung thường thích ủng hộ những người dẫn đầu thị trường. Bạn có thể giành lấy những nhà đầu tư này nếu bạn tăng trưởng thần tốc, và nhờ đó có thể kiếm được nhiều tiền dễ dàng hơn, nhanh chóng hơn so với những đối thủ chậm chạp phía sau.

Về mặt phòng thủ, tăng trưởng thần tốc cho phép bạn thiết lập một tốc độ khiến cho các đối thủ phải thở hổn hển để đuổi theo, chỉ cho họ ít thời gian và không gian để phản công. Bởi vì họ tập trung vào việc phản ứng lại trước những bước đi của bạn, điều thường làm họ bất ngờ và buộc họ phải bắt kịp, họ không có đủ thời gian để phát triển và thực thi những chiến lược đa dạng khác có thể đe dọa vị trí của bạn. Tăng trưởng thần tốc giúp bạn xác định sân chơi phù hợp với lợi thế tuyệt vời.

## ***2. TĂNG TRƯỞNG THẦN TỐC PHÁT TRIỂN MẠNH NHỮNG VÒNG LẬP PHẢN HỒI TÍCH CỰC, MÀ NHỜ ĐÓ CÔNG TY TĂNG TRƯỞNG LỚN MẠNH, THU VỀ NHỮNG LỢI THẾ CẠNH TRANH QUAN TRỌNG***

Tháng 4 năm 2014, McKinsey & Company đã xuất bản một báo cáo với tựa đề “Grow fast or die slow” phân tích vòng đời của ba ngàn công ty phần mềm và Internet, và chỉ ra rằng những vòng lập phản hồi tích cực đã trở thành yếu tố trọng yếu trong thành công về mặt tài chính:

Thứ nhất, tăng trưởng tạo ra lợi nhuận lớn hơn. Những công ty phát triển mạnh mang lại lợi nhuận cho cổ đông cao gấp năm lần so với những công ty phát triển trung bình. Thứ hai, tăng trưởng dự đoán được sự thành công dài hạn. Những công ty “siêu tăng trưởng” là những công ty có mức tăng trưởng lớn hơn 60% khi họ đạt mức doanh thu 100 triệu đô la – có thể chạm mốc doanh thu 1 tỷ đô la nhanh hơn tám lần so với những công ty tăng trưởng thấp hơn 20%.

Chúng tôi tin rằng cơ chế đằng sau sức mạnh của tăng trưởng thần tốc là “lợi thế người tăng trưởng đầu tiên”. Một khi công ty phát triển mạnh chiếm lĩnh vị trí cao trong hệ sinh thái của nó, các mạng lưới xung quanh sẽ nhận ra vai trò lãnh đạo của công ty đó, cả dòng nhân tài và vốn sẽ đổ vào công ty.

Chẳng hạn như, những chuyên gia hàng đầu hiểu rằng họ có thể có sức ảnh hưởng to lớn hơn khi làm việc cho công ty dẫn đầu thị trường. Trong khi đó, tham gia một công ty đang phát triển thì rõ ràng là một “con tàu gắn tên lửa” đem lại nhiều phần thưởng về mặt tài chính cho những người làm việc trong giai đoạn đầu của một công ty khởi nghiệp, với nhiều sự chắc chắn hơn và ít mạo hiểm hơn. Nhân viên của công ty đang phát triển được trả lương theo thị trường, nhận được triển vọng thành công một cách công bằng và rất có khả năng trở nên giàu có, nếu không muốn nói là siêu giàu. Bằng việc thu hút người giỏi nhất, những công ty đang phát triển sẽ gia tăng khả năng xây dựng và mang sản phẩm tốt hơn đến thị trường, đến lượt điều này lại làm tăng khả năng phát triển chóng vánh cho công ty.

Một phép toán song song áp dụng cho các nhà đầu tư. Những nhà đầu tư mạo hiểm đưa ra các quyết định đầu tư dựa trên mức độ tin cậy mà họ có trong luận điểm đầu tư của họ. Đạt được sự phát triển sẽ thu hẹp các mức độ tin cậy này lại và giúp cho việc ra quyết định đầu tư dễ dàng hơn. Bởi vì mạng lưới kết nối các nhà đầu tư – đặc biệt trong một hệ sinh thái gắn kết như Silicon Valley – có thể phổ biến thông tin này nhanh chóng và rộng rãi, một công ty tăng trưởng thần tốc có thể kiếm được nguồn vốn với quy mô to lớn. Nguồn cung cấp vốn này sẽ cung cấp nhiên liệu cho sự phát triển bùng nổ, làm rút ngắn khoảng tin cậy hơn nữa.

Một điều nghịch lý là, toàn cầu hóa vừa chia đều sân chơi cho các doanh nghiệp trên toàn thế giới và tăng giá trị của trung tâm phát triển hàng đầu – như Silicon Valley hoặc Trung Quốc. Bởi vì phần còn lại của thế giới tin rằng những hệ sinh thái này có lợi thế trong việc mở rộng công ty khởi nghiệp, những công ty khởi nghiệp đó và các nhà đầu tư của họ thu hút vốn (tài chính và nhân lực) trên toàn thế giới, tăng cường hơn nữa khả năng tiếp tục phát triển của họ. Đây là lý do then chốt vì sao công ty khởi nghiệp như Uber và Pinterest đạt được quy mô và được định giá cao hơn nhiều lần so với các công ty giao dịch công khai. Với vai trò của tôi tại Greylock Partners, tôi không thể bình luận gì về việc định giá của Dropbox hay Airbnb, nhưng họ chiếm lĩnh vị trí tương tự như nhau trong hệ sinh thái.

Xem xét trường hợp của hai công ty rất giống nhau, Twitter và Tumblr. Cả hai đều có những nhà sáng lập thông minh, có định hướng sản phẩm là Evan “Ev” Williams và David Karp. Cả hai đều là công ty khởi nghiệp mạng xã hội phổ biến. Cả hai đều phát triển với tốc độ đáng chú ý sau khi thiết lập sản phẩm/thị trường phù hợp. Cả hai đều có ảnh hưởng lớn đến nền văn hóa đại chúng.

Nhưng trong khi Twitter phát hành ra công chúng và đạt được mức vốn hóa thị trường lên tới 37 tỷ đô la, thì Tumblr – một công ty khởi nghiệp khác đã sử dụng tăng trưởng thần tốc để mở rộng quy mô kinh doanh, chỉ để sụt giảm dần và cuối cùng biến mất – được mua lại bởi Yahoo! với giá “chỉ” 1 tỷ đô la.

Phải chăng Twitter gặp số đỏ? Có lẽ như vậy. May mắn luôn đóng vai trò lớn, các nhà sáng lập, nhà đầu tư, và giới truyền thông thường thừa nhận điều này. Nhưng điều khác biệt lớn là Twitter đã có thể tận dụng những mạng lưới đồng đẳng cho lời khuyên và đó là sự giúp đỡ mà Tumblr không có được. Ví dụ, Twitter có thể chiêu mộ Dick Costolo, một giám đốc có hiểu biết lại có kinh nghiệm về mở rộng quy mô trước đó ở Google. Ngược lại, mặc dù Tumblr có thể là công ty khởi nghiệp nổi tiếng nhất trong hệ sinh thái ở thành phố New York, nhưng họ không dễ dàng tận dụng những nhân tài địa phương, những người có kinh nghiệm làm việc với quá trình tăng trưởng nhanh. Theo John Lilly của Greylock, đối với mỗi vị trí điều hành mà Tumblr cần bổ sung người, lượng ứng viên ở New York có ít đến mức chưa đếm đủ trên một bàn tay. Sự khan hiếm nhân tài làm cho việc tuyển dụng trở nên khó khăn; Tumblr đã miễn cưỡng khi thay thế nhân viên vì không tìm được người tốt hơn để thay thế. Không có khả năng tuyển dụng nhóm điều hành để có thể thực hiện tăng trưởng thần tốc, Tumblr đã quyết định bán công ty.

Dĩ nhiên, vị trí địa lý có thể tạo ra những thách thức cho tăng trưởng thần tốc, nhưng nếu bạn có nhận thức về nó thì sẽ có giải pháp. Ví dụ, trong thập niên vừa qua, Priceline – công ty du lịch trực tuyến thành công nhất trên thế giới – đã có thể tăng trưởng thần tốc từ trụ sở chính của họ ở Connecticut. Giám đốc điều hành Jeffery Boyd, người dẫn dắt Priceline trong suốt giai đoạn phát triển này, đã nhìn thấy lợi thế của vị trí địa lý tách biệt, ông lưu ý rằng chính vị trí của công ty giúp họ ít phải đối mặt với những cuộc chiến tranh giành những kỹ sư và những người thiết kế phần mềm chủ chốt cần thiết để hỗ trợ cho sự phát triển nhanh chóng.

Sẽ cực kỳ khó khăn cho những doanh nghiệp tham gia thị trường trễ hơn để cạnh tranh trực tiếp với những công ty tăng trưởng thần tốc đã có lợi thế từ vai trò nhà tiên phong trong tăng trưởng. Nếu những công ty này không tìm ra một sân chơi mới mà họ có thể nắm bắt được lợi thế này, họ sẽ trở nên mờ nhạt trên sân chơi đã được hình thành.

### **3. MẶC DÙ CÓ NHỮNG LỢI THẾ KHÔNG TƯỞNG VÀ LỢI ÍCH TIỀM**

## ***NĂNG, NHƯNG TĂNG TRƯỞNG THẦN TỐC VẪN CÓ NHỮNG RỦI RO RẤT LỚN***

Mãi cho tới gần đây, “di chuyển nhanh và phá vỡ mọi thứ” đã là phương châm nổi tiếng của Facebook. Nhưng phát triển nhanh chóng cũng có thể tạo ra nhiều vấn đề ngang bằng với những giải pháp nó mang lại. Như Mark Zuckerberg đã kể trong một bài phỏng vấn cho chương trình podcast *Masters of Scale*, “Chúng tôi đang ở vào thời điểm mà việc quay lại và sửa những lỗi kỹ thuật, cùng những vấn đề mà chúng tôi tạo ra, sẽ làm mất nhiều thời gian hơn so với tốc độ chúng tôi đạt được bằng cách đi nhanh hơn”. Trong một sự cố nổi tiếng, một thực tập sinh mùa hè đã tìm ra một lỗi kỹ thuật làm sập toàn bộ trang Facebook trong 30 phút.

Có một thuật ngữ khoa học dành cho sự phát triển mất kiểm soát trên cơ thể người, đó là *ung thư*. Trong ngữ cảnh này, sự phát triển mất kiểm soát rõ ràng là điều không mong muốn. Điều tương tự cũng đúng đối với việc kinh doanh. Tăng trưởng thần tốc thành công nghĩa là bạn vẫn duy trì ít nhất một vài mức độ kiểm soát bằng cách nhanh chóng sửa chữa những thứ mà sẽ không tránh khỏi hỏng hóc, để công ty có thể duy trì tốc độ nhanh mà không mất kiểm soát hoặc sụp đổ. Giống như trong trận bóng bầu dục Mỹ, một người chơi có thể chạy té xuống sân để tạo nên cái chạm đích giành chiến thắng cho đội, thậm chí một công ty đã chiếm được lợi thế của doanh nghiệp mở rộng kinh doanh đầu tiên, doanh nghiệp này có thể đánh mất lợi thế của mình nếu điều này mang lại rủi ro lớn hơn những gì nó có thể giải quyết.

Từ quan điểm quản lý, tăng trưởng thần tốc cũng gây ra rủi ro. Tái sáng tạo phong cách lãnh đạo, sản phẩm và tổ chức của bạn ở mỗi giai đoạn mới thật không dễ dàng, nhưng điều đó lại hết sức cần thiết. Như lời của chuyên gia lãnh đạo Marshall Goldsmith, “Điều gì giúp bạn tới được nơi này không chắc sẽ giúp bạn tới được nơi kia”.

Tăng trưởng nắm giữ thị phần và doanh thu là điều quan trọng, nhưng bạn không đạt được mức tăng trưởng khách hàng và doanh thu nếu bạn không mở rộng tổ chức về mặt quy mô và về số lượng nhân viên, cũng như chiến lược tài chính, sản phẩm và công nghệ. Nếu tổ chức không phát triển chặt chẽ dựa trên nền tảng doanh thu và khách hàng của nó, khi đó mọi thứ có thể nhanh chóng bị mất kiểm soát.

Ví dụ, trong suốt giai đoạn tăng trưởng thần tốc vào cuối những năm 1980 đầu những năm 1990, Oracle Corporation đã tập trung

duy nhất vào việc phát triển bán hàng đến mức tổ chức của họ bị lung lay một cách tồi tệ cả về công nghệ (họ đứng sau đối thủ Sybase) lẫn tài chính, và kết quả là họ gần như bị phá sản. Ray Lane và Jeff Henley đã phải nỗ lực rất nhiều để ngăn chặn thảm họa này và tái định vị công ty để có được thành công sau này.

Tổ chức đang tăng trưởng thần tốc sẽ đòi hỏi những lựa chọn khắc nghiệt lẫn hy sinh; ví dụ, những người có kinh nghiệm trong việc thành lập công ty không nhất thiết cũng là những người cần cho việc phát triển mở rộng nó, như Oracle là một ví dụ điển hình. Phần sau của cuốn sách này, chúng tôi sẽ thảo luận bằng cách nào những công ty tăng trưởng thần tốc thành công quản lý được sự tăng trưởng một cách có chủ ý hơn là để nó quản lý họ.

## **NĂM GIAI ĐOẠN CỦA TĂNG TRƯỞNG THẦN TỐC**

Tăng trưởng thần tốc một công ty không phải là quy trình tuyến tính; gã khổng lồ của thế giới không phải đơn giản là từ một công ty khởi nghiệp rồi được nhân lên một ngàn lần, làm việc trong một trụ sở cao tầng lấp lánh thay cho ga ra để xe ảm đạm. Mỗi sự tăng trưởng trọng yếu trong sự phát triển đại diện cho sự thay đổi về chất lượng, cũng như số lượng. Drew Houston của Dropbox đã nhấn mạnh điều này khi nói chuyện với tôi: “Bàn cờ liên tục thêm vào những quân cờ mới với kích thước mới theo thời gian”.

Trong khoa học vật lý, những vật liệu thường trải qua giai đoạn thay đổi khi môi trường của chúng thay đổi (ví dụ, nhiệt độ và áp suất). Băng tan thành nước, nước sôi sẽ bốc hơi. Khi một công ty khởi nghiệp phát triển từ một giai đoạn này sang giai đoạn kế tiếp, nó cũng trải qua những thay đổi nền tảng tương tự như vậy.

Chúng ta không thể dùng giày trượt băng để đi trên nước, và bạn không thể đặt hòn đá lên trên hơi nước, những cách tiếp cận và quá trình có hiệu quả ở giai đoạn này sẽ không hiệu quả nếu dùng cho giai đoạn sau.

Cuốn sách này được thiết kế để giúp bạn định hướng thành công khi đi qua những giai đoạn thay đổi mà bạn sẽ đối mặt trên con đường thống trị thế giới.

Xuyên suốt cuốn sách, chúng tôi sẽ dựa trên năm giai đoạn chính của tăng trưởng thần tốc bằng cách sử dụng tên gọi ẩn dụ tương ứng. Vì sự thay đổi rõ ràng nhất, hữu hình nhất và có sức ảnh hưởng nhất trong tăng trưởng là số lượng nhân viên, chúng tôi sẽ định nghĩa những giai đoạn này dựa vào số lượng nhân viên của

một công ty, hay tổ chức.

## **NĂM GIAI ĐOẠN CỦA TĂNG TRƯỞNG THẦN TỐC**

Giai đoạn 1 (Gia đình) - Từ 1 – 9 nhân viên

Giai đoạn 2 (Bộ lạc) - Từ 10 nhân viên

Giai đoạn 3 (Làng xã) - Từ 100 nhân viên

Giai đoạn 4 (Thành phố) - Từ 1.000 nhân viên

Giai đoạn 5 (Quốc gia) - Từ 10.000 nhân viên

Mỗi giai đoạn có những sự khác biệt quan trọng trong việc quản lý và lãnh đạo. Khi bạn đứng đầu một Gia đình hạt nhân, bạn có mối quan hệ gắn bó với tất cả thành viên trong gia đình. Khi bạn đứng đầu một Quốc gia, bạn có trách nhiệm về sự sống còn của vô số người, phần lớn trong số họ bạn chưa bao giờ gặp mặt (Phần sau của cuốn sách này chúng ta sẽ nói về cách tối ưu hóa chiến lược quản lý nhân lực khi công ty phát triển).

Cần phải nhớ rằng những lũy thừa bậc 10 này cung cấp những cách phân loại rõ ràng và ổn định, cuộc sống thực tế thường phức tạp hơn nhiều. Ví dụ, một công ty khởi nghiệp với một đội ngũ gắn bó sẽ cảm nhận và hành động như một Gia đình kể cả khi có gần hai mươi nhân viên. Vì thế, những định nghĩa này đơn giản là để mang lại những hướng dẫn hữu ích.

Chúng ta cũng nhận ra rằng số lượng nhân viên chỉ là một trong nhiều thước đo về sự lớn mạnh của công ty. Một vài cách đo lường khác bao gồm: số lượng người sử dụng (quy mô người dùng), số lượng khách hàng (quy mô khách hàng), và tổng doanh thu hàng năm (quy mô doanh nghiệp). Những thước đo này thường đi cùng nhau, nhưng không phải lúc nào cũng luôn nối tiếp nhau. Trong khi việc gia tăng về quy mô khách hàng hoặc quy mô doanh nghiệp không thể không đi kèm với sự phát triển về mặt tổ chức – khách hàng yêu cầu có đại diện dịch vụ khách hàng, và doanh thu đòi hỏi phải có những nhân viên kinh doanh – thì sự tăng trưởng về quy mô người dùng có thể không cần sự phát triển về tổ chức. Xem xét ví dụ của Instagram, khi công ty này được Facebook mua lại với giá 1 tỷ đô la, Instagram có hơn một trăm triệu người dùng nhưng chỉ với mười ba nhân viên và không có khoản doanh thu đáng kể nào.

Sự thật là các giai đoạn không phải lúc nào cũng diễn ra nối tiếp

nhau, đó là một đặc tính của tăng trưởng thần tốc, chứ không phải là lỗi. Như chúng ta sẽ thảo luận, khả năng mở rộng hoạt động là một trong những giới hạn tăng trưởng chính mà các công ty đang tăng trưởng cần xem xét. Khi một doanh nghiệp có thể gia tăng lượng người dùng, khách hàng, và doanh thu nhanh hơn số lượng nhân viên mà không bị sụp đổ dưới sức ép từ việc phát triển lớn mạnh đó, doanh nghiệp có thể đạt được lợi nhuận nhiều hơn và tiếp tục phát triển mà không bị kìm hãm chặt chẽ bởi nhu cầu về vốn tài chính và con người. Ngược lại, khi số lượng nhân viên tăng nhanh hơn số lượng người dùng, khách hàng và doanh thu, đó là một dấu hiệu nghiêm trọng có thể chỉ ra những vấn đề trong mô hình kinh doanh nền tảng của công ty.

Tuy nhiên, để cho giản tiện, cuốn sách này định nghĩa giai đoạn phát triển của một công ty theo quy mô tổ chức của nó. Một công ty ở giai đoạn Gia đình sẽ có từ 1 đến 9 nhân viên, một công ty ở giai đoạn Bộ lạc sẽ có từ 10 đến 99 nhân viên, và cứ tiếp tục vậy. Khi có ngoại lệ, chúng tôi sẽ đặc biệt nói ra để tránh nhầm lẫn.

## **BA KỸ THUẬT CHÍNH TRONG TĂNG TRƯỞNG THẦN TỐC**

Thông qua nhiều nghiên cứu, tiếp cận trực tiếp, và trò chuyện với nhà lãnh đạo của các công ty như Google, Amazon và Facebook – và qua kinh nghiệm của chính bản thân tôi, một doanh nhân và một nhà đầu tư – chúng tôi có thể xác định ba kỹ thuật chính được các doanh nghiệp và các nhà đầu tư áp dụng để xây dựng những công ty có vị trí thống trị. Ba nguyên tắc cơ bản này không phụ thuộc vào vị trí địa lý và có thể được áp dụng để xây dựng những công ty lớn trong bất kỳ hệ sinh thái nào, với những mức độ khó khăn khác nhau.

### **KỸ THUẬT #1: ĐỔI MỚI SÁNG TẠO MÔ HÌNH KINH DOANH**

Kỹ thuật đầu tiên của tăng trưởng thần tốc là thiết kế một mô hình kinh doanh đổi mới sáng tạo có thể phát triển thật sự. Điều này nghe có vẻ giống như *101 Mức độ Thấu hiểu Khởi nghiệp*, nhưng đáng ngạc nhiên là nhiều nhà sáng lập đã bỏ qua yếu tố then chốt này. Một sai lầm nghiêm trọng mà nhiều công ty khởi nghiệp trên thế giới mắc phải là tập trung vào công nghệ, phần mềm, sản phẩm, thiết kế, nhưng lại bỏ qua việc tìm hiểu mô hình kinh doanh, tìm hiểu về kinh doanh. Và với “kinh doanh”, chúng ta đơn giản nghĩ đến việc làm cách nào để công ty kiếm tiền bằng việc tìm kiếm và phục vụ khách hàng. Ngược lại, mặc dù có nhiều câu chuyện phổ biến về “những kỹ sư thần thánh” ở Silicon Valley, nhưng các công ty và nhà sáng lập mà chúng ta cho rằng họ là

thiên tài đều không phải là những người lập dị cuồng công nghệ – phần lớn họ luôn là những người cuồng kinh doanh nữa. Ở Google, Larry Page và Sergey Brin đã xây dựng những thuật toán tìm kiếm tuyệt vời, nhưng chính sáng kiến của họ về *mô hình kinh doanh* công cụ tìm kiếm – cụ thể là xem xét mối liên quan và cách hiển thị quảng cáo hơn là chỉ đơn giản cho thuê vị trí xuất hiện quảng cáo với mức đấu giá cao nhất – đã làm nên sự thành công vĩ đại của họ.

Khi thế giới đi vào thời đại kỹ thuật số, đổi mới sáng tạo mô hình kinh doanh thậm chí càng trở nên quan trọng hơn bao giờ hết. Việc có quá nhiều công nghệ có sẵn – như những loại hình dịch vụ, được phát triển vì nhu cầu và có thể tích hợp – làm cho công nghệ không còn là một điều khác biệt; trong khi đó việc tìm ra sự kết hợp giữa các dịch vụ phù hợp sẽ mang lại một sản phẩm đột phá, và điều đó làm nên sự khác biệt. Hầu như những công ty thành công ngày nay đều giống như Tesla, công ty đã kết hợp những công nghệ sẵn có, chứ không chỉ có mỗi SpaceX, để trở thành tiên phong về một công nghệ mới.

Đổi mới sáng tạo mô hình kinh doanh là cách thức mà công ty khởi nghiệp có thể đánh bật đối thủ kinh doanh chủ chốt đã chiếm hết ưu thế trong vai trò người đi tiên phong. Là một công ty khởi nghiệp, Dropbox cạnh tranh với những người khổng lồ như Microsoft và Google, những công ty đã chiếm được ưu thế về công nghệ, tài chính và sức mạnh thị trường. Nhà sáng lập kiêm CEO Dropbox, Drew Houston, biết rằng công ty của anh ta không thể cạnh tranh nếu đơn giản chỉ dựa vào công nghệ tốt hơn hoặc điều hành nổi trội: “Nếu như kế hoạch thực hiện của bạn tương tự như đối thủ, bạn đang gặp rắc rối, bởi vì có nguy cơ là họ có nhiều nguồn lực hơn để thực hiện kế hoạch của bạn!”.

Drew đã phải thiết kế một mô hình kinh doanh tốt hơn, trong đó tập trung vào chia sẻ tài liệu, nghĩa là số lượng tập tin Dropbox phải lưu trữ (hoặc trong quá khứ, người ta trả tiền cho Amazon để lưu trữ) tăng lên chậm hơn so với giá trị được tạo ra cho khách hàng, và vì thế Dropbox có thể tạo ra doanh thu từ những khách hàng đó. Uber và Airbnb cũng xây dựng quy mô kinh doanh lớn với tốc độ vượt bậc dựa vào mô hình kinh doanh mới lạ, dựa vào những công nghệ mới chưa từng thấy trước đây. Nếu chỉ có đổi mới công nghệ là đủ, thì những phòng thí nghiệm nghiên cứu liên bang sẽ thường xuyên tạo ra những công ty 100 tỷ đô la. Cảnh báo tiết lộ là họ không làm như vậy.

Nhưng điều này không có nghĩa là đổi mới công nghệ là không

quan trọng. Đổi mới công nghệ là những phát súng phổ biến nhất giúp mở ra một thị trường mới hoặc kết liễu một thị trường cũ. Uber không phải là công ty đầu tiên cố gắng cải thiện trải nghiệm dịch vụ taxi. Nếu không có sự đổi mới sáng tạo công nghệ trên điện thoại thông minh, hoàn thiện với kết nối Internet không dây và những dịch vụ cho phép định vị bằng GPS, mô hình kinh doanh của Uber sẽ không thành công. Những đổi mới này giúp gỡ bỏ bớt rào cản cho cả người lái xe và người đi xe, giúp cho mô hình dịch vụ chia sẻ xe UberX của Uber lần đầu tiên tiếp cận được một thị trường rộng lớn.

Không công ty nào có thể chối bỏ sự đổi mới sáng tạo về công nghệ sau khi họ đã tăng trưởng thần tốc thành công đến giai đoạn Thành phố hoặc Quốc gia. Mỗi một công ty công nghệ có giá trị hơn 100 tỷ đô la đã sử dụng vai trò dẫn đầu công nghệ để củng cố lợi thế cạnh tranh của mình. Amazon đã bắt đầu như là một nhà bán lẻ qua mạng đơn giản mà không có công nghệ gì độc đáo, nhưng ngày nay kỹ năng công nghệ thành thạo về điện toán đám mây, logistic tự động hóa, và nhận diện giọng nói đã giúp cho Amazon giữ vững được vị trí đứng đầu. Sự thật là những công ty khổng lồ hình thành từ tăng trưởng thần tốc thường là những công ty mua lại công nghệ đổi mới, như Google đã mua lại DeepMind, và Facebook mua lại Oculus.

Sự đổi mới công nghệ là nhân tố then chốt để giữ vững những lợi ích được tạo ra từ việc đổi mới sáng tạo mô hình kinh doanh. Sau cùng, nếu sự đổi mới sáng tạo về mặt công nghệ này có thể tạo ra một thị trường mới, thì sự đổi mới sáng tạo công nghệ khác cũng có thể làm cho công nghệ trước đó trở nên lỗi thời, chỉ qua một đêm. Bởi vì Uber đã chạm tới sự phát triển lớn mạnh, cho nên mối đe dọa lớn nhất đối với tương lai của họ không đến từ những đối thủ trực tiếp như Didi Chuxing, mặc dù đây cũng là đối thủ đáng gờm. Mối đe dọa lớn nhất đối với việc kinh doanh của Uber là sự sáng tạo về công nghệ xe tự vận hành, thứ có thể làm cho một trong những lợi thế cạnh tranh lớn nhất của Uber – mạng lưới kết nối với các tài xế – trở nên lỗi thời chỉ trong một đêm.

Điều chính yếu là phải kết hợp các công nghệ mới với việc phân phối hiệu quả đến những khách hàng tiềm năng, một mô hình có thể phát triển và doanh thu lãi gộp cao, và một phương pháp cho phép bạn phục vụ những vị khách hàng trên bảng nguồn lực có sẵn và hạn chế của bạn.

Một cách lý tưởng, bạn phải thiết kế mô hình kinh doanh đổi mới sáng tạo trước khi thành lập công ty. Đây là điều tôi đã làm khi

đồng sáng lập LinkedIn. Những đổi mới quan trọng về mô hình kinh doanh dành cho LinkedIn bao gồm: bản chất hai chiều của mối quan hệ và đáp ứng những nhu cầu về tính chuyên nghiệp trong danh tính trực tuyến định hướng kinh doanh, không phải xảy ra tự nhiên. Chúng là kết quả của rất nhiều ý tưởng và suy ngẫm, và tôi đã dùng những kinh nghiệm tích lũy được khi thành lập SocialNet, một trong những mạng xã hội trực tuyến đầu tiên, gần một thập kỷ trước khi LinkedIn ra đời. Nhưng cuộc sống không bao giờ đơn giản. Nhiều công ty, thậm chí những công ty nổi tiếng và thành công, phải phát triển mô hình kinh doanh đổi mới sau khi họ đã bắt đầu hoạt động.

PayPal đã không có mô hình kinh doanh khi bắt đầu hoạt động (tôi từng là thành viên chủ chốt trong ban điều hành của PayPal). Chúng tôi đã phát triển theo cấp số mũ, với mức 5% một ngày, và chúng tôi đã mất tiền cho mỗi một giao dịch được xử lý. Điều buồn cười là một vài người chỉ trích, gọi chúng tôi là những kẻ điên rồ vì đã cho khách hàng những khoản tiền thưởng khi họ giới thiệu bạn bè. Những khoản tiền thưởng giới thiệu này thật sự là điều thông minh, bởi vì chi phí của nó thật sự thấp hơn nhiều so với chi phí quảng cáo để có thêm khách hàng cho dịch vụ tài chính mới mẻ này (Chúng ta sẽ thảo luận về sức mạnh và tầm quan trọng của hình thức marketing lan truyền này ở phần sau).

Điều thật sự điên rồ là chúng tôi đã cho phép khách hàng của mình thanh toán bằng thẻ tín dụng, làm cho PayPal phải chịu khoản chi phí 3% cho mỗi giao dịch qua thẻ tín dụng đó, trong khi đó người dùng lại không mất khoản phí nào. Có lần tôi nói chuyện với một người bạn cũ ở đại học và là nhà đồng sáng lập/CEO của PayPal, Peter Thiel: “Peter, nếu anh và tôi cùng đứng trên nóc nhà văn phòng của chúng ta và ném xuống từng cọc tiền 100 đô la nhanh nhất có thể, thì chúng ta cũng không mất tiền nhanh như cách chúng ta đang mất vào lúc này”. Cuối cùng, chúng tôi đã giải quyết vấn đề bằng cách tính phí các doanh nghiệp chấp nhận thanh toán, giống như các bộ xử lý thẻ tín dụng đã làm, nhưng tài trợ cho các khoản thanh toán đó bằng giao dịch ngân hàng thanh toán bù trừ tự động (Automated Clearinghouse, ACH), việc này chỉ tốn một phần nhỏ của khoản phí liên quan đến mạng lưới thẻ tín dụng. Nhưng nếu chúng tôi đợi cho đến khi vấn đề này được giải quyết trước lúc thực hiện tăng trưởng thần tốc, tôi e rằng chúng tôi sẽ không thể trở thành người dẫn đầu thị trường.

## **KỸ THUẬT #2: ĐỔI MỚI SÁNG TẠO VỀ CHIẾN LƯỢC**

Một trong những yếu tố dễ thấy nhất của tăng trưởng thần tốc là

theo đuổi phát triển vượt bậc, khi kết hợp với một mô hình kinh doanh đổi mới sáng tạo, có thể tạo ra giá trị khổng lồ và lợi thế cạnh tranh dài hạn. Nhiều công ty khởi nghiệp tin rằng họ đang theo đuổi một chiến lược phát triển vượt bậc. Họ có *mục tiêu* và *mơ ước* phát triển vượt bậc nhưng lại không hiểu biết về chiến lược thực sự sẽ giúp họ đạt được điều đó. Để đạt được mục tiêu, bạn phải lên kế hoạch những gì cần làm, và quan trọng không kém là những gì bạn sẽ không làm. Tương tự như vậy, sự tăng trưởng không tạo ra giá trị trong và cho chính nó; để được như vậy, sự tăng trưởng phải đi cùng với mô hình kinh doanh hiệu quả. Rất dễ để đạt được sự tăng trưởng lượng khách hàng đáng kể và doanh thu nếu công ty của bạn bán giá 20 đô la cho sản phẩm trị giá 1 đô la, nhưng chỉ gia tăng về số lượng sẽ không giúp bạn tạo ra giá trị bền vững.

Để tăng trưởng thần tốc thành công, lợi thế cạnh tranh đến từ các yếu tố tăng trưởng được xây dựng từ bên trong mô hình kinh doanh, chẳng hạn như hiệu ứng mạng, theo đó công ty đầu tiên đạt được quy mô lớn sẽ kích hoạt vòng lặp phản hồi cho phép công ty thống trị thị trường mà người-thắng-lấy-toàn-bộ (winner-take-all) hoặc người-thắng-lấy-gần-hết (winner-take-most) thị trường và đạt được lợi thế lâu dài của người tăng trưởng đầu tiên. Ví dụ, chiến lược của Uber là mở rộng từ thành phố này qua thành phố khác cho phép khách hàng có được chuyến xe mà không phải chờ lâu như các đối thủ khác. Uber muốn bạn có thể đi lại nhanh hơn với Uber so với bất kỳ công ty nào khác. Điều này thu hút nhiều khách hàng hơn, dẫn đến thu hút nhiều tài xế hơn, làm tăng tính thanh khoản của nền tảng kết nối này, cho phép khách hàng đi lại thậm chí nhanh hơn nữa, thu hút khách hàng nhiều hơn nữa, cứ tiếp tục như thế. Nhà đầu tư ban đầu của Uber, Bill Gurley, đã trình bày chiến lược của Uber trong bài viết trên blog vào năm 2012 của mình: “Tất cả các thị trường không được tạo ra theo cách giống nhau”.

Khi công ty này phát triển, họ có thể trang bị thêm nhiều xe trên đường, cùng với sự đầu tư của họ trên lộ trình đó và tối đa hóa số chuyến xe phục vụ, cho phép thời gian đón rước khách ngày càng ngắn hơn. Khi trải nghiệm ngày càng tốt hơn thì họ đứng trong thị trường càng lâu hơn.

Tăng trưởng thần tốc vượt ra khỏi một chiến lược để phát triển vũ bão bởi vì nó liên quan đến việc thực hiện những thứ không có ý nghĩa nếu chiếu theo quan điểm kinh doanh truyền thống – chẳng hạn như, ưu tiên tốc độ hơn là hiệu quả cho dù môi trường bất ổn. Đồng thời, tăng trưởng thần tốc còn hơn cả việc nhận lấy

rủi ro. Nó có thể mạo hiểm khi đánh cược công ty, như Walt Disney đã làm khi ông dùng khoản tiền bảo hiểm nhân thọ của mình để xây dựng Disneyland, nhưng điều này không phải là tăng trưởng thần tốc. Tăng trưởng thần tốc lẽ ra đã bao gồm tính thiếu hiệu quả (như trả cho nhóm công nhân xây dựng làm việc 24 tiếng/ngày để Disneyland có thể mở cửa sớm hơn vài tháng, hoặc giảm 90% giá vé để thu hút một triệu lượt khách nhanh hơn hầu hết biết rằng một triệu khách đó sẽ giới thiệu cho mười triệu khách nữa).

Và đây là một trong những thực tiễn khắc nghiệt đã giúp Silicon Valley thành công đến vậy: Những nhà đầu tư sẽ xem xét một công ty có quỹ đạo phát triển đi lên nhưng không biểu hiện sức tăng trưởng theo cấp số mũ với dạng đồ thị điển hình – với hình gậy khúc côn cầu - và kết luận rằng họ cần rao bán công ty hoặc chấp nhận thêm rủi ro để tăng cơ hội đạt được sự tăng trưởng theo cấp số mũ. Đạt được 20% tăng trưởng hàng năm, điều này sẽ làm hài lòng các nhà phân tích phố Wall ở bất kỳ ngành nào khác, nhưng điều này đơn giản là không đủ để nhanh chóng biến một công ty khởi nghiệp thành một công ty tỷ đô. Các nhà đầu tư mạo hiểm ở Silicon Valley muốn những nhà kinh doanh theo đuổi sự phát triển cấp số mũ ngay cả khi điều này làm tốn kém nhiều tiền hơn và tăng nguy cơ doanh nghiệp thất bại, dẫn đến thua lỗ lớn. Mức tăng trưởng thường niên giảm xuống dưới 40% là dấu hiệu cảnh báo đối với những nhà đầu tư.

Lối tư duy này có thể rất khó hiểu đối với nhiều người. Họ có thể hỏi: “Tại sao tôi phải mạo hiểm tất cả những điều này trong khi nó có thể nhấn chìm một doanh nghiệp đang phát triển thành công?”. Câu trả lời là những doanh nghiệp tăng trưởng thần tốc có xu hướng trở thành người-thắng-lấy-gần-hết hoặc người-thắng-lấy-toàn-bộ thị trường. Một doanh nghiệp thành công, đang phát triển gặp rủi ro lớn hơn khi họ đi quá chậm để cho các đối thủ giành lấy vị trí dẫn đầu thị trường và chiếm hết ưu thế của người tăng trưởng đầu tiên.

Nokia là ví dụ điển hình cho cái giá của sự cẩn trọng. Năm 2007, Nokia là nhà sản xuất điện thoại di động lớn nhất và thành công nhất, với thị trường vốn chỉ dưới 99 tỷ đô la. Sau đó, Apple và Samsung đã tham gia vào thị trường. Vào năm 2013, Nokia đã bán mảng kinh doanh điện thoại di động đang thua lỗ cho Microsoft với giá 7 tỷ đô la, và năm 2016 Microsoft bán lại dòng điện thoại đặc trưng của mình cùng với thương hiệu dòng điện thoại di động Nokia cho Foxconn và HMD với giá chỉ 350 triệu đô la. Mảng kinh doanh điện thoại di động Nokia đã bị rớt giá từ 99 tỷ

đô la xuống còn 350 triệu đô la trong chưa tới một thập kỷ, mức suy giảm hơn 99%.

Cùng thời điểm đó, những quyết định của Nokia có vẻ có ý nghĩa. Thật ra, Nokia đã vẫn tiếp tục phát triển ngay cả khi iPhone và hệ điều hành Android của Google ra đời. Nokia đã chạm đỉnh về khối lượng đơn vị khi họ giao 104 triệu chiếc điện thoại vào năm 2010. Nhưng sau đó doanh số bán hàng của Nokia giảm xuống, và bị vượt mặt bởi Android vào năm 2011 và iPhone vào năm 2012. Ngay tại thời điểm ban quản trị của Nokia nhận ra mối đe dọa hiện hữu mà họ phải đối mặt thì đã quá muộn. Kể cả lối chơi tuyệt vọng trong việc liên kết với Microsoft trong tư cách là đối tác độc quyền Windows Phone cũng không thể đảo ngược sự suy giảm.

Bởi vì tăng trưởng thần tốc thường đòi hỏi sử dụng vốn rất lớn theo những cách mà triết lý kinh doanh truyền thống xem là “lãng phí”, nên việc thực hiện một chiến lược tài chính để hỗ trợ việc sử dụng vốn là một phần quan trọng của tăng trưởng thần tốc. Ví dụ, Uber thường sử dụng những khoản trợ cấp lớn ở cả hai chiều của marketplace khi họ có mặt tại một thành phố mới, giảm cước để thu hút người đi xe và tăng tiền để thu hút tài xế. Bằng cách cho đi thông qua các chương trình khuyến mãi nhiều hơn là mang doanh thu về đối với những chuyến đi đầu tiên đó, Uber có thể chạm tới quy mô tăng trưởng nhanh hơn một đối thủ kinh doanh bảo thủ. Với tính chất người-thắng-lấy-gần-hết thị trường đi xe chung, việc chi tiêu “lãng phí” đã giúp Uber giành được vị trí thống lĩnh thị trường tại những thành phố mà Uber hoạt động. Tất nhiên, chiến lược này sẽ không khả thi khi không có khả năng huy động nguồn vốn khổng lồ với các điều khoản ưu đãi. Trong trường hợp của Uber, họ đã huy động được gần 9 tỷ đô la trong khoảng thời gian từ lúc thành lập cho đến thời điểm cuốn sách này đang được viết. Tại một số thời điểm, Uber sẽ phải chứng minh khả năng cải thiện vượt bậc kinh tế đơn vị (unit economics) của họ, nếu không thì các nhà đầu tư sẽ nổi giận. Mối quan tâm này giúp giải thích cho sự đầu tư đáng kể của Uber vào công nghệ xe tự lái, điều có thể loại bỏ khoản chi phí lớn nhất của họ, đó là tiền trả cho tài xế.

Tinh thần sẵn sàng mạo hiểm để tăng trưởng thần tốc là một trong những lý do chính vì sao Silicon Valley đã tạo số lượng những công ty bom tấn với tỷ lệ mất cân đối khi so sánh với những vùng địa lý khác. Nói một cách công bằng, Silicon Valley cũng đã tạo ra tỷ lệ mất cân đối về những khủng hoảng tài chính – mà từ đó khi nhắc đến tăng trưởng thần tốc thì người ta đều nói đến “rủi ro”. Nhưng khi sự nổi dậy của những gã khổng lồ như

Alibaba và Spotify được minh họa, tăng trưởng thần tốc cũng bắt đầu lan rộng khắp nơi trên thế giới.

### **KỸ THUẬT #3: ĐỔI MỚI SÁNG TẠO TRONG QUẢN LÝ**

Kỹ thuật cuối cùng cần thiết cho tăng trưởng thần tốc là đổi mới sáng tạo trong quản lý. Đây là điều cần thiết vì sự căng thẳng cực độ sẽ đặt gánh nặng khổng lồ lên tổ chức và nhân viên bởi sự tăng trưởng vượt bậc.

Tôi thích nói với các nhà doanh nghiệp và ban điều hành rằng: “Về lý thuyết, bạn không cần phải thực hành”.

Ý tôi là cho dù mô hình kinh doanh và chiến lược phát triển của bạn thông minh như thế nào đi chăng nữa, bạn cũng không thể xây dựng một công ty bom tấn trong đời thực (nghĩa là không phải trên lý thuyết) mà không phải thực hành thật nhiều. Nhưng vấn đề sẽ càng lớn hơn khi bạn đang cố gắng tăng trưởng thần tốc.

Sự phát triển đặc trưng trong tăng trưởng thần tốc đồng nghĩa với những thách thức về nguồn nhân lực. Tăng gấp ba số lượng nhân viên mỗi năm là điều bình thường đối với những công ty tăng trưởng thần tốc. Điều này đòi hỏi một phương pháp quản lý hoàn toàn khác với những công ty tăng trưởng thông thường, loại công ty chỉ tăng trưởng 15% mỗi năm và có thời gian lựa chọn nhân viên hoàn hảo, cũng như ám ảnh với văn hóa doanh nghiệp. Như chúng ta sẽ thảo luận chi tiết hơn ở phần sau cuốn sách, những công ty tăng trưởng thần tốc phải nhanh chóng vượt qua một tập hợp những chuyển đổi quan trọng khi công ty phát triển, và nắm bắt những quy luật phản trực giác (như tuyển dụng nhân viên “vừa đủ tốt”, phát hành những sản phẩm có lỗi và không hoàn hảo, để lửa cháy lan từ từ, và lờ đi sự giận dữ của khách hàng).

Xuyên suốt cuốn sách này, chúng ta sẽ xem xét làm cách nào mà mô hình kinh doanh, chiến lược phát triển, và đổi mới sáng tạo trong quản lý kết hợp với nhau để hình thành một quá trình với nhiều rủi ro mà phần thưởng cũng nhiều không kém từ tăng trưởng thần tốc.

# Phần II

## Đổi mới sáng tạo mô hình kinh doanh

T

rong ba kỹ thuật cốt lõi của tăng trưởng thần tốc, đầu tiên và cơ bản nhất là thiết kế một mô hình kinh doanh đổi mới sáng tạo có khả năng tăng trưởng theo hàm số mũ.

Câu chuyện về tinh thần khởi nghiệp trong kỷ nguyên Internet là câu chuyện về cách thức đổi mới sáng tạo mô hình kinh doanh này.

Quay trở lại thời kỳ dot-com, bắt đầu từ sự kiện IPO của Netscape vào năm 1995 cho đến khi NASDAQ bắt đầu sụp đổ vào năm 2000. Trong thời kỳ này, nhiều công ty khởi nghiệp và doanh nghiệp lâu đời đã cố gắng xây dựng các doanh nghiệp Internet lớn mạnh, nhưng tất cả đều thất bại. Vấn đề là phần lớn các công ty đó chỉ đang sao chép các mô hình kinh doanh hiện có sang nền tảng trực tuyến mới. Bạn không thể cấy ghép trái tim của loài này vào cơ thể của loài khác và mong đợi trái tim đó hoạt động khỏe mạnh.

Vào năm 1995, nếu bạn hỏi các nhà phân tích thị trường chứng khoán về những công ty đang thống trị Internet, thì hầu hết họ sẽ chỉ ra những gã khổng lồ hiện tại như Microsoft và Time-Warner, đó là các công ty đã đầu tư hàng triệu đô la vào các doanh nghiệp Internet như MSN và Pathfinder. Những nhà phân tích khác có thể đề cập đến các công ty khởi nghiệp dot-com “thuần khiết” như eToys, kết hợp các mô hình kinh doanh đã được kiểm chứng như cửa hàng “hủy diệt thị trường” (category killer) vào nền tảng trực tuyến mới.

Tuy nhiên, sau khi tàn dư của thời kỳ sụp đổ dot-com được dọn dẹp sạch sẽ, thì các công ty thành công nhất vẫn đang tiếp tục tiến về phía trước với toàn bộ năng lượng xoay quanh mô hình kinh doanh hoàn toàn mới, đó chính là các công ty khởi nghiệp như Amazon, eBay và Google.

Walmart đã thống trị ngành bán lẻ trực tuyến, nhưng Amazon đã xuất hiện và viết nên Kinh Thánh cho lĩnh vực thương mại điện tử, bao gồm đánh giá của người tiêu dùng, giỏ hàng và giao hàng miễn phí. Báo chí và các công ty quản lý danh bạ điện thoại đã có thể chuyển các thông tin về doanh nghiệp mà họ thu thập được lên thế giới trực tuyến, nhưng Yahoo! và sau đó là Google bắt đầu bước vào cuộc chơi. Họ xây dựng các công cụ tìm kiếm lập chỉ mục thông tin của thế giới và Google đã phát triển một mô hình kinh doanh khiến cho giá trị của họ lớn hơn tất cả giá trị của các công ty truyền thông truyền thống kết hợp lại.

Ngược lại, và cũng là điều bất hạnh cho những công ty khởi nghiệp chỉ hoàn toàn dựa vào sự đổi mới công nghệ mà không có bất kỳ sự đổi mới nào trong mô hình kinh doanh, đa số các công ty đó đã không còn kinh doanh được nữa. Các công ty như eToys đã cố gắng làm như “Amazon” ở những thị trường khác nhau, nhưng lại không có sự đổi mới theo mô hình Amazon cho khối quan hệ khách hàng và khối văn phòng (front-office và back-office), các công ty này sẽ bị phá sản và sụp đổ khi thị trường tài chính bắt đầu yêu cầu họ phải có lợi nhuận thay vì chỉ tăng trưởng doanh thu. Ngay cả công ty Netscape, với trình duyệt web chủ đạo Netscape Navigator, và cả sự kiện IPO của họ đã tạo nên sự bùng nổ của dot-com, cũng buộc phải bán mình cho AOL. Các kỹ sư Netscape đã phát triển Javascript, SSL và tất cả các loại công nghệ tuyệt vời cho Internet mà vẫn được sử dụng đến ngày nay, nhưng Netscape đã chấp nhận giữ nguyên hiện trạng khi sử dụng các mô hình kinh doanh theo kiểu “đã thử nghiệm và đã chứng minh tính đúng đắn” (tried-and-true) hơn là tập trung phát triển các mô hình mới dựa trên sự đổi mới công nghệ. Thật không may cho Netscape, đối thủ cạnh tranh của họ là Microsoft đã quá hiểu những mô hình kinh doanh này, và biết chính xác cách sử dụng sức mạnh và nguồn lực kinh tế để kéo cản số tăng tốc. Trong “cuộc chiến trình duyệt” đầu tiên, Microsoft đã cài đặt sẵn trình duyệt Internet Explorer trên tất cả các máy tính Windows mới, sau đó đã tặng luôn phần mềm máy chủ web Internet Information Server (IIS), việc này đã hoàn toàn phá hủy mô hình kinh doanh của Netscape.

Liệu Netscape có thành công nếu họ thực thi một chiến lược

khác? Chúng tôi tin tưởng vào điều đó. Một trong những cách mà Netscape kiếm tiền từ trình duyệt Navigator là bán gói tài trợ của nút Net Search cho công cụ tìm kiếm Excite với giá 5 triệu đô la. Netscape tin rằng trình duyệt là chính, tìm kiếm là phụ. Hai cặp sinh viên tốt nghiệp Đại học Stanford, Jerry Yang & David Filo (Yahoo!) và Larry Page & Sergey Brin (Google) đã chứng minh rằng tìm kiếm là một ngành kinh doanh có quy mô lớn hơn nhiều. Mô hình bán quảng cáo văn bản sáng tạo của Google bên cạnh kết quả tìm kiếm thông qua một thị trường tự động cho phép họ xây dựng một hệ thống nhượng quyền thương mại chiếm ưu thế đến nỗi sau này Google đã phải đối mặt với một loạt các cuộc tấn công của Microsoft, bao gồm cả một chương trình marketing mà Microsoft sẵn sàng trả tiền cho mọi người để sử dụng công cụ tìm kiếm Bing của mình.

Kể từ đó, câu chuyện tương tự đã xuất hiện, ẩn trong nhiều con sóng. Facebook và LinkedIn thống trị các mạng xã hội mặc dù AOL, Microsoft (Hotmail) và Yahoo! (Yahoo! Mail) mới là các công ty kiểm soát hầu hết thông tin nhận dạng trực tuyến của người tiêu dùng khi các mạng xã hội đầu tiên nổi lên. Alibaba đánh bại eBay ở Trung Quốc. Uber vượt xa các công ty taxi. Airbnb có danh sách phòng nhiều hơn bất kỳ công ty trong lĩnh vực khách sạn nào trên thế giới.

Chắc chắn những câu chuyện thành công này thuộc về các công ty công nghệ. Nhưng như chúng ta đã thấy, nếu chỉ đổi mới sáng tạo công nghệ thôi thì không đủ, ngay cả khi việc đó tác động rất lớn đến tương lai. Các dịch vụ như Craigslist, Wikipedia và IMDb (Internet Movie Database) đã sớm là những nhà đổi mới sáng tạo trên môi trường Internet rất có tầm ảnh hưởng, nhưng xét cho cùng nếu đơn giản chỉ dựa vào công nghệ thì họ sẽ không bao giờ có được bất kỳ giá trị nào về mặt tài chính.

Giá trị thực sự chỉ có thể được tạo ra khi công nghệ sáng tạo mang lại các sản phẩm và dịch vụ sáng tạo, cùng với mô hình kinh doanh đổi mới sáng tạo. Mặc dù sự xuất hiện của các mô hình kinh doanh của Google, Alibaba và Facebook có vẻ là điều quá hiển nhiên, thậm chí sự xuất hiện đó là điều không thể tránh khỏi, nhưng họ lại không được đánh giá cao vào thời điểm mới ra mắt. Trong năm 1999, có bao nhiêu người đã nhận ra rằng việc chạy một mẫu văn bản quảng cáo nhỏ bên cạnh thẻ danh mục điện tử tương đương sẽ tạo nên một công ty phần mềm có giá trị nhất thế giới? Hoặc thiết lập một trung tâm mua sắm trực tuyến cho tầng lớp trung lưu mới nổi ở Trung Quốc sẽ dẫn đến một doanh nghiệp 100 tỷ đô la? Vào năm 2004, ai trong số các bạn đã

dự đoán rằng việc giúp cho mọi người nhìn thấy bạn bè của họ đang nói về cái gì bằng cách nhìn chăm chăm vào một màn hình nhỏ trên điện thoại thông minh sẽ trở thành hình thức truyền thông chủ đạo? Các công ty lớn và các doanh nghiệp lớn khi mới xuất hiện thường có vẻ là những ý tưởng tồi tệ vì họ không có bằng chứng để chứng minh mô hình kinh doanh đổi mới sáng tạo của họ – theo cách họ định nghĩa – sẽ hoạt động hiệu quả.

Để thực sự hiểu tại sao những mô hình kinh doanh này thành công, chúng ta cần xác định rõ ràng ý nghĩa của “mô hình kinh doanh” ngay từ đầu. Thuật ngữ này có thể được diễn giải theo nhiều cách khác nhau. Nhà tư tưởng về quản lý vĩ đại Peter Drucker đã viết rằng các mô hình kinh doanh chủ yếu là các lý thuyết, bao gồm các giả định về doanh nghiệp, mà hoàn cảnh thì có thể thay đổi theo thời gian. Clay Christensen, tác giả và là giáo sư trường Kinh doanh Harvard, tin rằng bạn cần tập trung vào khái niệm “công việc cần được hoàn thành”; đó là khi khách hàng mua một sản phẩm, cô ấy đang “tuyển” nó để làm một công việc cụ thể. Sau đó, Brian Chesky của Airbnb, nói đơn giản: “Xây dựng một sản phẩm mà mọi người yêu thích. Tuyển dụng những con người tuyệt vời. Còn gì nữa để làm? Mọi thứ khác đều là công việc giả tạo”.

Như Andrea Ovans đã khéo léo đưa vào trong bài viết ở *Harvard Business Review* vào tháng 1 năm 2015, “What is a business model?” (tạm dịch: Mô hình kinh doanh là gì?), bao nhiêu đó cũng đủ làm cho bạn rối trí! Mục đích của cuốn sách này là giúp chúng ta tập trung vào định nghĩa cơ bản: mô hình kinh doanh của công ty mô tả cách thức công ty tạo ra lợi nhuận tài chính bằng cách sản xuất, bán hàng, và hỗ trợ cho các dòng sản phẩm của mình.

Điều đã khiến cho các công ty như Amazon, Google và Facebook đứng tách biệt khỏi các công ty công nghệ cao thành công khác là họ có thể liên tục thiết kế và thực hiện các mô hình kinh doanh với những đặc điểm cho phép họ nhanh chóng đạt được quy mô kinh doanh khổng lồ và lợi thế cạnh tranh bền vững. Dĩ nhiên, không có một mô hình kinh doanh hoàn hảo nào phù hợp với mọi công ty, và việc cố gắng tìm kiếm một mô hình như vậy chỉ hao tốn thời gian. Nhưng hầu hết mô hình kinh doanh tuyệt vời đều sở hữu một số đặc điểm chung. Nếu bạn muốn tìm ra mô hình kinh doanh tốt nhất dành cho bạn, bạn nên cố gắng thiết kế một mô hình có thể tối đa hóa bốn yếu tố tăng trưởng chính và giảm thiểu hai giới hạn tăng trưởng chính.

**THIẾT KẾ ĐỂ TỐI ĐA HÓA TĂNG TRƯỞNG: BỐN YẾU TỐ TĂNG**

# TRƯỜNG

## ***YẾU TỐ TĂNG TRƯỞNG #1: QUY MÔ THỊ TRƯỜNG***

Yếu tố tăng trưởng cơ bản nhất để xem xét lựa chọn mô hình kinh doanh của bạn chính là dựa trên quy mô thị trường. Việc tập trung vào quy mô thị trường là lẽ đương nhiên, và là *Pitch Deck 101: Mọi điều cần biết về Pitch Deck dành cho những nhà khởi nghiệp*, nhưng nếu bạn muốn xây dựng một công ty lớn, bạn cần bắt đầu từ những điều cơ bản và loại bỏ những ý tưởng chỉ phục vụ cho một thị trường quá nhỏ.

Một thị trường lớn có một lượng lớn khách hàng tiềm năng và nhiều kênh hiệu quả để tiếp cận những khách hàng đó. Điểm sau cùng mới là quan trọng; một thị trường bao gồm “tất cả mọi người trên thế giới” nghe có vẻ lớn, nhưng lại không có cách nào để tiếp cận được nó một cách hiệu quả. Chúng ta sẽ thảo luận về điều này chi tiết hơn khi xem xét vấn đề phân phối như một yếu tố tăng trưởng quan trọng.

Thật không dễ dàng khi phải đánh giá quy mô của một thị trường mà các bài pitch deck và các nhà đầu tư mạo hiểm đề cập đến: TAM (Total Available Market – tổng số thị trường có sẵn). Dự đoán TAM và sự phát triển của nó trong tương lai là một trong những điểm thiếu chắc chắn khi doanh nghiệp nhắm đến tăng trưởng thần tốc. Tuy nhiên, việc dự đoán chính xác và đầu tư phù hợp khi những người khác vẫn còn e ngại lại là một trong những cơ hội chính mang lại lợi nhuận cao bất ngờ, như chúng ta thấy trong trường hợp của Airbnb và Uber.

Bản thân thị trường cũng đang phát triển nhanh chóng mà trong đó doanh nghiệp có thể làm cho một thị trường nhỏ trở nên hấp dẫn hơn và tạo nên một thị trường lớn không ai có thể cưỡng lại được.

Tại Silicon Valley, cạnh tranh về vốn đầu tư mạo hiểm gây áp lực mạnh mẽ lên các doanh nhân khiến họ tập trung vào những ý tưởng hướng đến các thị trường lớn. Các công ty đầu tư mạo hiểm có thể huy động hàng trăm triệu hoặc thậm chí hàng tỷ đô la từ các nhà đầu tư – các đối tác hạn chế (như quỹ hưu trí và quỹ hỗ trợ sinh viên tại các trường đại học) – những người đang tìm kiếm lợi nhuận vượt thị trường để bù đắp cho cơ hội tham gia vào các công ty tư nhân thay vì chỉ đơn giản tập trung đầu tư vào các công ty có tiếng tăm trên thế giới như Coca-cola. Để cung cấp lợi nhuận vượt thị trường, các quỹ đầu tư mạo hiểm cần thu được khoản lợi

nhuận có giá trị ít nhất là gấp ba lần số tiền đầu tư. Một quỹ đầu tư mạo hiểm trị giá 100 triệu đô la sẽ cần thu lại khoản lợi nhuận là 300 triệu đô la trong vòng đời điển hình dài bảy đến mười năm của một quỹ để có được tỷ lệ hoàn vốn nội bộ vượt thị trường từ 15% đến 22%. Tương tự, một quỹ đầu tư với 1 tỷ đô la sẽ cần thu về được khoản lợi nhuận là 3 tỷ đô la. Do hầu hết các khoản đầu tư mạo hiểm hoặc sẽ thua lỗ hoặc thậm chí không thể đạt đến điểm hòa vốn, nên cách duy nhất để các nhà đầu tư mạo hiểm có thể đạt được những mục tiêu lớn và táo bạo này là dựa vào một số lượng nhỏ các khoản đầu tư cực kỳ thành công. Ví dụ, năm 1997, Benchmark Capital đã đầu tư 6,7 triệu đô la vào eBay. Chưa đầy hai năm sau, eBay ra mắt công chúng, và cổ phần của Benchmark trị giá 5 tỷ đô la, tức là thu được lợi nhuận gấp 745 lần. Cụ thể, quỹ đầu tư đã thực hiện thương vụ đầu tư này, Benchmark Capital Partners I, đã nhận 85 triệu đô la từ các nhà đầu tư khác và thu được lợi nhuận là 7,8 tỷ đô la, lãi gấp 92 lần (Các nhà đầu tư ban đầu của Facebook thậm chí còn làm tốt hơn, nhưng họ là những nhà đầu tư cá nhân chứ không phải công ty).

Với mong muốn đạt được thành công như cách mà eBay đã làm, hầu hết các nhà đầu tư mạo hiểm chọn lựa các cơ hội đầu tư dựa trên quy mô thị trường. Nếu một công ty không thể đạt được “quy mô cho vốn đầu tư” (nói chung, đó là thị trường có doanh thu hàng năm ít nhất 1 tỷ đô la), thì hầu hết các nhà đầu tư sẽ không có động thái gì, ngay cả khi đó là một doanh nghiệp tốt. Đơn giản là vì quy mô đó không đủ lớn để giúp họ đạt được mục tiêu hoàn vốn, gấp ba lần số tiền đầu tư của họ.

Khi Brian Chesky đầu tư mạo hiểm vào Airbnb, ông đã xin lời tư vấn từ doanh nhân, nhà đầu tư Sam Altman, người sau này trở thành chủ tịch của vườn ươm tăng tốc khởi nghiệp Y Combinator. Altman nhìn pitch deck của Chesky và nói rằng nó thật hoàn hảo, ngoại trừ việc cần thay đổi quy mô của thị trường từ mức giá trị khiêm tốn là 30 triệu đô la lên 30 tỷ đô la. “Các nhà đầu tư muốn nhìn thấy con số hàng tỷ đấy ông bạn”, Altman nói với Chesky như vậy. Tất nhiên, Altman không cố ý xúi giục Chesky nói dối; mà thay vào đó, ông lập luận rằng nếu nhóm Airbnb thực sự tin vào các giả định của chính họ, thì con số 30 triệu đô la ấy là quá thấp, và họ nên lấy một con số phản ánh đúng niềm tin của họ. Sau đó, kết quả là thị trường của Airbnb thực sự trị giá gần 30 tỷ đô la.

Khi đánh giá quy mô thị trường, ngoài việc chiếm lĩnh thị phần từ những công ty hiện tại, doanh nghiệp cũng cần cân nhắc đến việc giảm chi phí và cải tiến sản phẩm để mở rộng thị trường nhằm

thu hút thêm khách hàng mới. Năm 2014, Aswath Damodaran, giáo sư môn Tài chính ở trường Kinh doanh Stern thuộc NYU, đã ước tính Uber có thể trị giá đến 6 tỷ hoặc 10 tỷ đô la, dựa trên khả năng mà Uber có thể chiếm lĩnh 10% thị trường taxi toàn cầu đang có giá trị 100 tỷ đô la. Theo dự đoán của chính Uber, công ty có thể thu được hơn 26 tỷ đô la trong năm 2016. Có thể nói rằng đánh giá thị trường chỉ có 10 tỷ đô la là quá thấp, vì tính tiện dụng và chi phí thấp hơn so với các đối thủ cạnh tranh nên Uber đã có thể mở rộng được thị trường của mình trong ngành dịch vụ vận tải.

Aaron Levie, nhà sáng lập công ty lưu trữ tập tin trực tuyến Box đăng một dòng tweet vào năm 2014: “Xác định quy mô thị trường của một công ty phá bình trên thị trường sẵn có cũng giống như việc xác định quy mô của ngành công nghiệp xe hơi vào năm 1910 khi người ta vẫn còn cuời ngựa”.

Một yếu tố khác có thể dẫn đến việc đánh giá thấp thị trường là bỏ qua việc tính toán mở rộng sang các thị trường bổ sung. Amazon lúc bắt đầu chỉ có Amazon Books, chính là “nhà sách lớn nhất thế giới”. Nhưng Jeff Bezos luôn luôn có ý định xem việc bán sách chỉ là bước đầu để từ đó mở rộng Amazon để nó hoàn thiện tầm nhìn rộng lớn của ông về “cửa hàng tạp hóa của thế giới”. Ngày nay, Amazon thống trị lĩnh vực bán sách trực tuyến, nhưng nhờ vào việc không ngừng mở rộng thị trường, mà doanh số bán sách chiếm gần 7% tổng doanh thu của Amazon.

Hiệu ứng tương tự cũng xảy ra ở Apple đối với các kết quả tài chính của công ty. Vào quý một năm 2017, Apple có lợi nhuận 7,2 tỷ đô la từ việc bán máy tính cá nhân, lĩnh vực mà công ty đi tiên phong và thống trị một thời. Đó là một con số tuyệt vời để bất kỳ doanh nghiệp nào cũng thấy an tâm, nhưng trong cùng một quý tài chính, tổng doanh thu của Apple đã đạt một con số khổng lồ 78,4 tỷ đô la, có nghĩa là thị trường ban đầu của Apple chiếm chưa đến 10% tổng doanh số bán hàng.

Jerry Chen, đồng nghiệp ở Greylock của tôi, là người đã giúp Diane Greene phát triển phần mềm máy ảo VMware thành một doanh nghiệp lớn, đã nói rằng: “Mỗi doanh nghiệp tỷ đô đều bắt đầu từ một doanh nghiệp 10 triệu đô”.

Nhưng dù bạn đang tạo ra một thị trường mới, mở rộng thị trường hiện tại, hoặc dựa vào thị trường lân cận để đạt mức “tỷ” mà các nhà đầu tư mong muốn, bạn cần có một hướng đi hợp lý để đến được đây. Điều này đưa chúng ta đến với một trong những

yếu tố tăng trưởng mà tôi thích thảo luận với các doanh nhân: vấn đề phân phối.

## **YẾU TỐ TĂNG TRƯỞNG #2: PHÂN PHỐI**

Yếu tố tăng trưởng thứ hai cần thiết cho một doanh nghiệp mạnh có khả năng mở rộng là vấn đề phân phối. Nhiều người ở Silicon Valley muốn tập trung vào việc xây dựng sản phẩm, nói theo cách nói nổi tiếng của Steve Jobs, “tuyệt vời đến mức điên rồ”. Sản phẩm tuyệt vời chắc chắn là một điều tích cực – chúng ta sẽ thảo luận sau về việc sản phẩm kém chất lượng là một điểm giới hạn sự tăng trưởng, nhưng trong thực tế lạnh lùng và tàn nhẫn này thì một sản phẩm tốt được phân phối tuyệt vời hầu như sẽ luôn đánh bại một sản phẩm tuyệt vời được phân phối kém.

Dropbox là một công ty có sản phẩm đỉnh cao, nhưng họ thành công nhờ vào cách phân phối tuyệt vời. Trong bài phỏng vấn với Reid cho kênh podcast *Masters of Scale*, nhà sáng lập kiêm CEO Drew Houston nói rằng rất nhiều công ty khởi nghiệp bỏ qua tầm quan trọng của việc phân phối:

Phần lớn ở Silicon Valley người ta có quan niệm chính thống là phải xây dựng một sản phẩm tốt. Tôi nghĩ rằng đó là lý do mà hầu hết các công ty tại Valley không thể tồn tại nổi sau giai đoạn xây dựng sản phẩm. Bạn phải giỏi xây dựng một sản phẩm, sau đó bạn cũng phải giỏi trong việc thu hút người dùng, như vậy bạn cũng phải giỏi xây dựng mô hình kinh doanh. Nếu bạn thiếu bất kỳ mắt xích nào trong chuỗi này, toàn bộ chuỗi sẽ thất bại.

Thách thức trong việc phân phối là phải trở nên mạnh hơn trong kỷ nguyên Di động (mobile-first). Không giống như web, nơi mà việc tối ưu hóa công cụ tìm kiếm và liên kết e-mail có thể áp dụng rộng rãi và là kênh phân phối thành công, thì cửa hàng ứng dụng (app store) có ít cơ hội để người dùng phát hiện ra sản phẩm một cách tình cờ. Khi bạn vào cửa hàng ứng dụng của Apple hoặc Google, bạn thường chỉ tìm kiếm một sản phẩm cụ thể. Ít người cài đặt ứng dụng chỉ để cho vui. Kết quả là các mô hình kinh doanh đổi mới thành công (như Instagram, WhatsApp, Snap) phải tìm những cách sáng tạo để phân phối rộng rãi sản phẩm của họ mà không phải tốn thêm chi phí. Các kỹ thuật phân phối này được chia thành hai nhóm: tận dụng các mạng lưới sẵn có (leveraging existing networks) hoặc hiệu ứng lan truyền (virality).

### **A) Tận dụng các mạng lưới sẵn có**

Những công ty mới thường với độ nhận biết thương hiệu thấp hoặc ít nguồn lực để đổ tiền vào các chiến dịch quảng cáo. Thay vào đó, họ phải tìm kiếm những cách sáng tạo để khai thác mạng lưới hiện có và phân phối sản phẩm.

Khi tôi còn làm việc ở PayPal, một trong các phương tiện chính yếu để phân phối dịch vụ thanh toán của chúng tôi là giải quyết các giao dịch trên eBay. Vào lúc đó, eBay đã là công ty lớn nhất trong ngành thương mại điện tử, và vào đầu năm 2000 họ có mười triệu người đăng ký sử dụng. Chúng tôi tận dụng cơ sở người dùng này bằng cách xây dựng một phần mềm giúp cho người bán hàng trên eBay dễ dàng tự động thêm nút “Pay with PayPal” (tạm dịch: Thanh toán qua PayPal) vào danh mục sản phẩm trên eBay của họ. Điều ngạc nhiên là khách hàng đã chấp nhận làm như thế cho dù eBay có dịch vụ thanh toán của riêng họ cạnh tranh với chúng tôi, đó là Billpoint! Nhưng người bán được yêu cầu thêm Billpoint vào từng mặt hàng trong danh sách của họ một cách thủ công; còn PayPal thì đã làm thay công việc này cho khách hàng.

Nhiều năm sau đó, Airbnb đã có thể thực hiện một chiến công tương tự bằng cách tận dụng dịch vụ phân loại trực tuyến Craigslist. Dựa trên đề xuất của Micheal Seibel từ công ty Y Combinator, Airbnb đã xây dựng một hệ thống cho phép và khuyến khích các chủ nhà đăng chéo danh sách của mình lên Craigslist rộng lớn hơn nhiều. Họ nói với các chủ nhà rằng: “Đăng lại danh sách của bạn từ Airbnb qua Craigslist giúp tăng thu nhập của bạn lên trung bình 500 đô la/tháng”, và họ cho phép chủ nhà thực hiện toàn bộ việc đăng thông tin chỉ bằng một cú nhấp chuột. Đây là một kỹ thuật công nghệ đáng gờm – không giống các nền tảng khác, Craigslist không có giao diện lập trình ứng dụng (API) cho phép các phần mềm khác tương tác với nó – nhưng đó là công nghệ đổi mới với mục đích đổi mới sáng tạo về việc phân phối, chứ không phải đổi mới sáng tạo về sản phẩm. “Đó là một cách tiếp cận mới lạ”, Nathan Blecharczyk, nhà sáng lập Airbnb nói về sự tích hợp này. “Không trang web nào khác có tính năng tích hợp. Đây là một thành công của chúng tôi”.

Dĩ nhiên, tận dụng mạng lưới có sẵn cũng có mặt trái của nó. Nó cho bạn những gì (hoặc vô tình cho phép bạn thực hiện những gì), thì cũng có thể lấy đi những thứ đó. Zynga, một công ty hàng đầu về trò chơi trên mạng xã hội, đã đạt được thành công rực rỡ khi tận dụng Facebook để phân phối, nhưng cũng phải chật vật tái cấu trúc mô hình phân phối khi Facebook quyết định ngưng cho phép người chơi Zynga đăng tải quá trình chơi game của họ lên

trang Facebook để chia sẻ với bạn bè (Tôi cũng xin tiết lộ tôi là một thành viên của ban giám đốc Zynga đấy). Nhà sáng lập Zynga, Mark Pincus đã tiên đoán được điều này và đã xây dựng công ty đủ mạnh về thương hiệu để sống sót trước sự thay đổi.

Ngược lại, các trang web thiên về nội dung như Demand Media tận dụng nền tảng tìm kiếm của Google để tạo ra lợi nhuận từ lượt truy cập trang web và quảng cáo sẽ không bao giờ hồi phục lại được sau khi Google thay đổi thuật toán của họ để ngăn các nội dung mà họ nghĩ là các trang web “rác” (junk website).

Dù nguy hiểm đang rình rập, nhưng việc tận dụng các mạng lưới sẵn có có thể là một phần quan trọng trong mô hình kinh doanh, đặc biệt khi các mạng lưới này có thể cung cấp một “tên lửa tăng cường” mà sau này sẽ được bổ sung thêm vào hiệu ứng mạng hoặc hiệu ứng lan truyền.

### *B) Lan truyền*

Phân phối “lan truyền” xảy ra khi người sử dụng sản phẩm thu hút thêm nhiều người sử dụng hơn nữa, và những người đó lại mời gọi tiếp những người sử dụng khác, và cứ như thế, giống như virus lây lan từ vật chủ này qua vật chủ khác. Lan truyền có thể diễn ra một cách tự nhiên – trong quá trình bình thường khi sử dụng sản phẩm – hoặc được khuyến khích bằng những phần thưởng nào đó.

Sau khi LinkedIn ra mắt, tôi cùng đội ngũ dành thời gian và năng lượng để tìm cách gia tăng sự lan truyền tự nhiên, nghĩa là làm cách nào để người dùng hiện tại có thể dễ dàng mời bạn bè của họ sử dụng dịch vụ. Một cách chúng tôi đã làm đó là tinh lọc lại những công cụ tiêu chuẩn để tạo hiệu ứng lan truyền, điển hình là trình nhập các loại danh sách liên lạc. Ví dụ, chúng tôi xây dựng phần mềm cho phép LinkedIn liên kết với danh bạ Outlook của người dùng, giúp họ dễ dàng mời những người bạn quan trọng nhất trong danh bạ tham gia cùng họ.

Nhưng các nguồn lan truyền không được dự đoán trước cũng quan trọng không kém. Người dùng muốn sử dụng trang LinkedIn như một phương tiện chính yếu để quảng bá danh tính nghề nghiệp của mình trên Internet. Việc sở hữu một trang như vậy để thu hút người khác – với tất cả thông tin chi tiết về nghề nghiệp chuyên môn – mang lại không chỉ giá trị cho chính người dùng, mà còn mang lại giá trị cho cả những người xem trang đó, và nó khiến cho người xem cảm thấy họ cũng nên có một hồ sơ

LinkedIn cho chính mình. Kết quả là chúng tôi đã thêm công cụ cho hệ thống công khai hồ sơ để tăng cường đề xuất giá trị của thành viên, cũng như tỷ lệ tăng trưởng lan truyền của chính chúng tôi.

Ở PayPal, chúng tôi kết hợp hiệu ứng lan truyền tự nhiên và yếu tố khuyến khích. Sản phẩm thanh toán vốn đã được lan truyền; nếu một người chuyển tiền cho bạn qua PayPal, bạn phải lập tài khoản để nhận tiền. Nhưng chúng tôi tăng cường hiệu ứng lan truyền tự nhiên bằng việc tặng tiền. Nếu bạn mời được một người bạn sử dụng PayPal, bạn nhận được 10 đô la, và người được mời cũng nhận được 10 đô la. Sự kết hợp giữa hiệu ứng lan truyền tự nhiên và yếu tố khuyến khích giúp PayPal tăng trưởng 7% đến 10% một ngày. Khi mạng lưới của PayPal tăng lên, chúng tôi giảm khoản tiền khuyến khích còn 5 đô la và 5 đô la tương ứng, rồi sau cùng là bỏ luôn khoản tiền thưởng này.

Không nhất thiết phải khuyến khích bằng tiền giống như cách làm của PayPal, Dropbox sử dụng sự kết hợp tương tự giữa lan truyền tự nhiên (khi người sử dụng chia sẻ tập tin với người không sử dụng) và lan truyền khuyến khích để tăng trưởng (tài khoản Basic có thêm 500 MB lưu trữ cho mỗi người mà họ giới thiệu; tài khoản Pro thì có thêm 1 GB). Cho dù Dropbox đầu tư vào quan hệ đối tác với các nhà sản xuất máy tính cá nhân hàng đầu như Dell, nhưng Drew Houston công nhận hiệu ứng lan truyền đã mang lại sự tăng trưởng mạnh mẽ cho công ty, giúp tăng gấp đôi con số một trăm ngàn người dùng vào thời điểm ra mắt thành hai trăm ngàn người dùng chỉ trong mười ngày, sau đó tăng vọt lên một triệu người dùng chỉ bảy tháng sau đó.

Nếu chiến lược phân phối của bạn tập trung vào hiệu ứng lan truyền, bạn cũng cần tập trung vào việc giữ chân khách hàng. Có thêm người dùng mới sẽ không giúp bạn tăng trưởng nếu họ nhanh chóng quay lưng và bỏ đi. Theo Houston, Dropbox phát hiện ra sự thật này một cách đau đớn khi tỷ lệ kích hoạt cho thấy chỉ có 40% số lượng người dùng đăng ký tài khoản là thực sự tải tập tin của họ lên Dropbox và liên kết tới các máy tính khác. Trong cuộc phỏng vấn cho kênh podcast *Masters of Scale*, Drew mô tả rằng tình huống đó gợi nhớ đến chương trình truyền hình *Silicon Valley* (nhưng với một kết thúc vui vẻ hơn):

Những gì chúng tôi đã làm là lên Craigslist và tặng 40 đô la cho bất cứ ai tham gia trong vòng nửa tiếng – thử nghiệm tính hữu dụng của người nghèo, kiểu như: “Được rồi, mời ngồi. Đây là lời mời tham gia Dropbox trong e-mail của bạn. Từ đây hãy chia sẻ

một tập tin của bạn bằng e-mail này”. Trong số năm người mà chúng tôi thử nghiệm, chẳng có trường hợp nào thành công cả. Thậm chí không ai trong số năm người họ chịu tiếp cận nữa chứ. Điều này thật kinh khủng. Chúng tôi giống như: “Ôi trời ơi, đây là sản phẩm tệ nhất lịch sử loài người”. Vì vậy, chúng tôi lên một danh sách gồm tám mươi điều trong tập tin Excel, và mài giũa từng khía cạnh dựa trên kinh nghiệm của mình, và xem tỷ lệ kích hoạt từ từ tăng lên.

Hiệu ứng lan truyền hầu như luôn đòi hỏi một sản phẩm miễn phí hoặc ở dạng freemium (nghĩa là, miễn phí ở một mức nhất định nào đó, sau đó thì người dùng phải trả phí để được nâng cấp – ví dụ, Dropbox tặng 2 GB lưu trữ miễn phí). Chúng ta không thể nhớ lại công ty điển hình nào có thể tăng trưởng trở thành công ty lớn chỉ bằng cách sử dụng hiệu ứng lan truyền cho một sản phẩm có trả tiền.

Một trong những đổi mới phân phối mạnh mẽ nhất là kết hợp cả hai chiến lược. Facebook đã làm được điều này bằng cách khai thác hiệu ứng lan truyền tự nhiên của mạng xã hội (nơi người dùng mời những người khác cùng tham gia) và tận dụng các mạng lưới hiện có tập trung xung quanh các trường đại học bằng cách tung ra sản phẩm trên nền tảng trường-kết-nối-trường (college-by-college). Chúng ta sẽ thảo luận sâu hơn về chiến lược giới thiệu sản phẩm của Facebook khi chúng ta xem xét đến các hiệu ứng mạng.

### ***YẾU TỐ TĂNG TRƯỞNG #3: TỶ SUẤT LỢI NHUẬN GỘP CAO***

Một trong những yếu tố tăng trưởng chính mà các nhà kinh doanh thường bỏ qua chính là sức mạnh của tỷ suất lợi nhuận gộp cao. Tỷ suất lợi nhuận gộp thể hiện qua doanh thu trừ đi giá vốn hàng bán, là thước đo tốt nhất của đơn vị kinh tế dài hạn. Tỷ suất lợi nhuận gộp càng cao, giá trị của một đồng doanh thu càng lớn bởi vì với mỗi đồng doanh thu thu về, công ty sẽ có nhiều tiền mặt hơn để đầu tư cho tăng trưởng và mở rộng. Nhiều doanh nghiệp công nghệ cao mặc định có tỷ suất lợi nhuận gộp cao, đó là nguyên nhân vì sao yếu tố này thường bị bỏ qua. Các doanh nghiệp phần mềm có tỷ suất lợi nhuận gộp cao vì chi phí sao chép phần mềm thực chất là bằng 0. Các doanh nghiệp xây dựng phần mềm-như-một-dịch-vụ (Software-as-a-service, SaaS) có giá vốn hàng bán cao hơn một chút vì họ cần điều hành dịch vụ, nhưng nhờ các nhà cung cấp đám mây như Amazon, chi phí này cũng thấp hơn.

Ngược lại, các doanh nghiệp mang phong cách “nền kinh tế cũ” thường có tỷ suất lợi nhuận gộp thấp. Trồng lúa mì là một ngành kinh doanh có tỷ suất lợi nhuận gộp thấp, giống như việc bán hàng hóa trong cửa hàng hoặc phục vụ thức ăn trong nhà hàng. Một trong những điều ngạc nhiên về sự thành công của Amazon là họ có thể xây dựng một doanh nghiệp khổng lồ dựa vào ngành bán lẻ – vốn là ngành kinh doanh có tỷ suất lợi nhuận gộp thấp. Và ngay cả Amazon hiện nay cũng phụ thuộc nhiều vào việc kinh doanh SaaS có tỷ suất lợi nhuận gộp cao, chính là Amazon Web Services (AWS). Năm 2016, AWS chiếm 150% doanh thu của Amazon, nghĩa là bộ phận bán lẻ thực sự đang thua lỗ.

Phần lớn các công ty có giá trị mà chúng tôi đề cập đến trong cuốn sách này có tỷ suất lợi nhuận gộp hơn 60%, 70% hoặc thậm chí 80%. Trong năm 2016, Google có lợi nhuận gộp là 54,6 tỷ đô la trên doanh thu 89,7 tỷ, cho tỷ suất lợi nhuận gộp là 61%. Lợi nhuận gộp của Facebook là 23,9 tỷ trên doanh thu 27,6 tỷ, tỷ suất lợi nhuận gộp là 87%. Năm 2015, tỷ suất lợi nhuận gộp của LinkedIn là 86%. Như đã nói, Amazon là một ngoại lệ, với lợi nhuận gộp trong năm 2016 là 47,7 tỷ đô la trên 136 tỷ đô la doanh thu, cho tỷ suất lợi nhuận gộp là 35%. Nhưng ngay cả tỷ suất lợi nhuận gộp của Amazon cũng lớn hơn công ty truyền thống có lãi cao là General Electric, công ty này có lợi nhuận gộp là 32,2 tỷ đô la trên doanh thu 119,7 tỷ đô la, tỷ suất lợi nhuận gộp là 27% vào năm 2016.

Tỷ suất lợi nhuận gộp cao là một yếu tố tăng trưởng mạnh mẽ bởi vì như đã nói ở trên, không phải tất cả doanh thu đều được tạo ra theo cách giống nhau. Điều mấu chốt ở đây là mặc dù tỷ suất lợi nhuận gộp rất quan trọng đối với người bán, nhưng nó lại không liên quan đến người mua. Bạn quan tâm đến tỷ suất lợi nhuận gộp khi mua hàng bao nhiêu lần? Liệu bạn chọn Burger King thay cho McDonald's bởi vì Whopper có lợi nhuận thấp hơn Big Mac? Thông thường, bạn chỉ tập trung vào chi phí và lợi ích bạn nhận được từ việc mua hàng. Điều này không có nghĩa là bán sản phẩm có lợi nhuận thấp sẽ dễ dàng hơn so với bán một sản phẩm có lợi nhuận cao. Nếu có thể, một công ty nên thiết kế mô hình kinh doanh có tỷ suất lợi nhuận gộp cao.

Thứ hai, doanh nghiệp có tỷ suất lợi nhuận gộp cao sẽ thu hút các nhà đầu tư, họ sẽ sẵn lòng chi những khoản tiền khổng lồ cho những doanh nghiệp có khả năng sinh tiền. Như nhà đầu tư nổi tiếng Bill Gurley đã viết trong bài đăng trên blog vào năm 2011 của mình: “Tất cả các khoản doanh thu không phải đều được tạo ra theo cách giống nhau, các nhà đầu tư yêu thích những công ty

mà mọi thứ khác đều giống nhau, chỉ trừ việc doanh thu cao hơn tạo ra biên lợi nhuận cao hơn. Nếu bán nhiều bản phần mềm giống nhau (với chi phí gia tăng là 0) thì doanh nghiệp đó tăng trưởng tốt”. Việc thu hút các nhà đầu tư giúp công ty dễ dàng thu được số tiền lớn hơn với giá trị cao hơn khi được tư nhân sở hữu (chúng ta sẽ xem xét chi tiết lý do tại sao điều này lại quan trọng trong những chương sau) và giảm chi phí vốn khi công ty lên sàn giao dịch. Việc tiếp cận vốn là một yếu tố quan trọng để có thể tăng trưởng cực mạnh về tài chính.

Điều quan trọng cần lưu ý là sự khác biệt giữa tỷ suất lợi nhuận gộp tiềm năng và tỷ suất lợi nhuận gộp thực tế. Nhiều công ty tăng trưởng thần tốc, như Amazon hoặc các nhà sản xuất phần cứng ở Trung Quốc (như Huawei và Xiaomi), cố ý định giá sản phẩm của họ để tối đa hóa thị phần chứ không phải tỷ suất lợi nhuận gộp. Jeff Bezos đã tự hào nói rằng: “Lợi nhuận của bạn là cơ hội của tôi”. Xiaomi nhắm mục tiêu cụ thể là tỷ lệ lợi nhuận ròng từ 1% đến 3%, một thực tế gây cảm hứng cho Costco. Tất cả yếu tố khác đều như nhau, thì các nhà đầu tư hầu như luôn đánh giá những công ty có tỷ suất lợi nhuận gộp tiềm năng cao hơn những công ty đã tối đa hóa tỷ suất lợi nhuận gộp thực tế.

Cuối cùng, hầu như công tác điều hành công ty đều gặp thách thức về doanh thu hoặc khối lượng hàng bán ra, chứ không phải thách thức về tỷ suất lợi nhuận gộp. Nếu bạn có một triệu khách hàng mang lại 100 triệu đô la doanh thu hàng năm, thì chi phí để phục vụ toàn bộ số khách hàng đó không hề thay đổi cho dù tỷ suất lợi nhuận gộp của bạn là 10% hay 80%; bạn vẫn phải thuê đủ người để đáp ứng các yêu cầu từ khách hàng. Nhưng việc hỗ trợ khách hàng sẽ dễ dàng hơn nhiều khi bạn có 80 triệu đô la trong tỷ suất lợi nhuận gộp để chi tiêu thay vì chỉ có 10 triệu đô la.

Ngược lại, bạn sẽ thấy rằng việc bán hàng và phục vụ 125.000 khách hàng mang lại doanh số bán hàng 12,5 triệu đô la/năm và 10 triệu đô la tỷ suất lợi nhuận gộp thì dễ dàng hơn so với việc bán và phục vụ cho 1 triệu khách hàng mang lại doanh số bán hàng 100 triệu và cùng đạt mức tỷ suất lợi nhuận gộp là 10 triệu đô la. Số lượng khách hàng gấp tám lần và doanh thu cũng gấp tám lần, có nghĩa là cần gấp tám lần số lượng nhân viên bán hàng, nhân viên chăm sóc khách hàng, kế toán viên,...

Thiết kế một mô hình kinh doanh có tỷ suất lợi nhuận gộp cao giúp bạn có cơ hội thành công lớn hơn và phần thưởng từ sự thành công ấy cũng tuyệt vời hơn. Ở các phần sau chúng ta sẽ thấy rằng tỷ suất lợi nhuận gộp cao cũng có ích cho cả những

doanh nghiệp kinh doanh lĩnh vực không phải công nghệ, như nhà bán lẻ Zara của Tây Ban Nha, phát triển thành những gã khổng lồ toàn cầu.

## ***YẾU TỐ TĂNG TRƯỞNG #4: HIỆU ỨNG MẠNG***

Quy mô thị trường, phân phối và tỷ suất lợi nhuận gộp là những yếu tố quan trọng đối với sự tăng trưởng của một công ty, nhưng yếu tố cuối cùng lại có vai trò giúp duy trì sự tăng trưởng này đủ lâu để xây dựng một doanh nghiệp nhượng quyền thương mại có giá trị lớn và lâu dài. Trong khi hai mươi năm qua chúng ta thúc đẩy cải thiện ba yếu tố tăng trưởng đầu tiên, thì sự gia tăng sử dụng Internet trên toàn thế giới đã đẩy các hiệu ứng mạng lên mức chưa từng thấy trong nền kinh tế.

Tầm quan trọng của hiệu ứng mạng là một trong những nguyên nhân chính để công nghệ trở thành một yếu tố có ảnh hưởng lớn trong nền kinh tế.

Cuối năm 1996, năm công ty có giá trị nhất thế giới là General Electric, Royal Dutch Shell, Coca-Cola, NTT (Nippon Telegraph and Telephone), và ExxonMobil – những công ty kinh doanh các ngành công nghiệp và tiêu dùng truyền thống này đã dựa vào kinh tế quy mô lớn và hàng thập niên làm thương hiệu để gia tăng giá trị của họ. Chỉ trong hai mươi năm gần đây, vào quý 4 năm 2017, danh sách này đã khác đi: Apple, Google, Microsoft, Amazon và Facebook. Một sự dịch chuyển đáng chú ý. Thực sự, trong khi Apple và Microsoft đã là những công ty nổi tiếng từ cuối năm 1996, thì Amazon khi ấy hãy còn là một công ty khởi nghiệp, Larry Page và Sergey Brin vẫn còn là cặp sinh viên mới tốt nghiệp trường Stanford, và phải hai năm sau họ mới sáng lập Google, và Mark Zuckerberg thậm chí chưa tới tuổi để thực hiện nghi lễ bar mitzvah<sup>(\*)</sup>.

*(\*) Bar mitzvah là nghi lễ trưởng thành của người Do Thái dành cho bé trai đủ 13 tuổi.*

Vậy điều gì đã xảy ra? Thời đại Kết nối bắt đầu, vậy đó.

Ngày nay, công nghệ kết nối tất cả chúng ta theo cách mà ông bà chúng ta không thể tưởng tượng ra được. Hơn hai tỷ người hiện nay sử dụng điện thoại thông minh (phần lớn là điện thoại của Apple, hoặc dùng hệ điều hành Android của Google) để có thể liên tục kết nối với mọi thứ diễn ra trên mạng toàn cầu. Vào bất cứ lúc nào, con người cũng có thể tìm được hầu hết mọi thông tin trên

thế giới (Google), mua mọi sản phẩm trên đời (Amazon/Alibaba), hoặc liên lạc với những người khác trên trái đất (Facebook/WhatsApp/Instagram/WeChat).

Trong thế giới kết nối cao độ này, ngày càng có nhiều công ty tham gia khai thác hiệu ứng mạng để đạt mức tăng trưởng và lợi nhuận vượt bậc.

Chúng tôi sẽ định nghĩa hiệu ứng mạng theo cách rất đơn giản và thông dụng dành cho cuốn sách này như sau:

Một sản phẩm/dịch vụ chịu ảnh hưởng từ hiệu ứng mạng tích cực khi bất kỳ người dùng nào sử dụng sản phẩm/dịch vụ nhiều hơn cũng sẽ giúp tăng giá trị của sản phẩm/dịch vụ đó cho người dùng khác.

Các nhà kinh tế học xem hiệu ứng này là “khía cạnh nhu cầu của nền kinh tế quy mô”, hoặc khái quát hơn là “các ảnh hưởng tích cực đến từ bên ngoài”.

Sự kỳ diệu của hiệu ứng mạng là chúng tạo ra vòng lặp phản hồi tích cực để mang lại sự tăng trưởng và giá trị siêu tuyến tính. Hiệu ứng siêu tuyến tính này khiến cho bất kỳ điểm nào trong mạng lưới khó có thể chuyển từ vị trí hiện tại sang một vị trí thay thế (“khóa khách hàng”) vì điều đó gần như là bất khả thi cho người mới sở hữu giá trị phù hợp với giá trị đã được cài sẵn vào mạng hiện có (Các nút mạng trong mạng lưới được hiểu là khách hàng hoặc người dùng như trong ví dụ kinh điển về máy fax, hoặc ví dụ gần đây là Facebook, nhưng cũng có thể là những yếu tố dữ liệu hoặc các tài sản có giá trị khác của doanh nghiệp).

Kết quả của hiện tượng “doanh thu tăng theo quy mô” thường dẫn đến điểm cân bằng tối ưu trong đó một sản phẩm hoặc công ty thống trị thị trường và thu được phần lớn lợi nhuận. Vì vậy, không có gì ngạc nhiên khi các doanh nhân thông minh phân đầu tạo ra (và các nhà đầu tư thông minh muốn đầu tư vào) những hiệu ứng mạng này khi khởi nghiệp.

Nhiều thế hệ các công ty khởi nghiệp đã khai thác sự năng động này để xây dựng vị trí dẫn đầu, từ eBay đến Facebook và Airbnb. Để thực hiện mục tiêu đó, điều quan trọng là phải phát triển được sự hiểu biết nghiêm ngặt về cách thức hoạt động của hiệu ứng mạng. Đồng nghiệp của tôi tại Greylock, Simon Rothman, là một trong những chuyên gia hàng đầu thế giới về hiệu ứng mạng từ khi anh xây dựng được marketplace cho thị trường ô tô trên eBay

trị giá lên tới 14 tỷ đô la. Simon cảnh báo: “Rất nhiều người cố gắng chớp lấy hiệu ứng mạng bằng cách làm những việc như tạo thêm một hồ sơ. Họ lập luận rằng ‘Marketplace là nơi có nhiều hồ sơ, vậy nếu tôi thêm vào nhiều hồ sơ hơn nữa, tôi sẽ có hiệu ứng mạng’”. Nhưng sự thật về việc xây dựng hiệu ứng mạng phức tạp hơn nhiều. Không chỉ đơn giản là bắt chước người khác, công ty tăng trưởng thần tốc vượt bậc nhất sẽ học hỏi nhiều kiểu hiệu ứng mạng khác nhau và thiết kế chúng sao cho phù hợp với mô hình kinh doanh của mình.

## ***Năm nhóm hiệu ứng mạng***

Trong tổ chức công nghiệp về trang web công nghệ thông tin của mình, giáo sư trường NYU Arun Sundararajan đã phân loại hiệu ứng mạng thành năm nhóm lớn:

**1. Hiệu ứng mạng trực tiếp:** Tăng lượt sử dụng trực tiếp để tăng giá trị (Ví dụ, Facebook, các ứng dụng nhắn tin như WeChat và WhatsApp).

**2. Hiệu ứng mạng gián tiếp:** Tăng lượt sử dụng để khuyến khích việc tiêu dùng sản phẩm bổ sung, từ đó làm tăng giá trị của sản phẩm gốc (Ví dụ, việc sử dụng các hệ điều hành như Microsoft Windows, iOS, hoặc Android khuyến khích các nhà phát triển phần mềm bên thứ ba xây dựng các ứng dụng, từ đó làm tăng giá trị của nền tảng ban đầu).

**3. Hiệu ứng mạng hai chiều:** Tăng lượt sử dụng của một nhóm người dùng này để làm tăng giá trị của một nhóm người dùng bổ sung khác, và ngược lại (Ví dụ, các thị trường như eBay, Uber và Airbnb).

**4. Hiệu ứng mạng cục bộ:** Tăng lượt sử dụng của một nhóm nhỏ người sử dụng phụ để làm tăng giá trị cho các người dùng được kết nối (Ví dụ, quay trở lại thời kỳ người ta còn dùng điện thoại tính cước phí, một số nhà mạng không dây cho phép người dùng được thêm vào một số lượng hạn chế các số điện thoại “yêu thích” mà họ sẽ được miễn phí cước tháng nếu gọi cho các số điện thoại này).

**5. Khả năng tương thích và tiêu chuẩn:** Sử dụng một sản phẩm công nghệ này để khuyến khích việc sử dụng các sản phẩm tương thích (Ví dụ, trong bộ Microsoft Office, ưu thế của Word là các định dạng của tập tin tài liệu đã được chuẩn hóa; điều này gây khó khăn cho các đối thủ cạnh tranh như WordPerfect và chống lại

được các giải pháp mã nguồn mở từ OpenDocument).

Bất kỳ hiệu ứng mạng nào trong số này đều có một tác động lớn; khả năng của Microsoft trong việc khai thác đa hiệu ứng mạng với Windows và Office đã đóng góp vô cùng to lớn vào sự bền vững thương hiệu mà trước đây chưa từng có. Ngay cả bây giờ, Windows và Office vẫn duy trì vị trí thống trị ở thị trường máy tính cá nhân; các nền tảng khác như di động cũng đạt được tầm quan trọng tương tự hoặc lớn hơn nữa.

### ***Hiệu ứng mạng tạo ra, cũng như đòi hỏi sự tăng trưởng mạnh mẽ***

Yếu tố chính để khai thác hiệu ứng mạng là phải theo đuổi sức tăng trưởng và độ chấp nhận của mạng một cách quyết liệt. Bởi vì tác động của hiệu ứng mạng gia tăng siêu tuyến tính, nên ở mức quy mô nhỏ hơn, hiệu ứng mạng thực sự gây áp lực cho việc sử dụng của người dùng. Một khi tất cả bạn bè của bạn đều dùng Facebook, bạn cũng sẽ dùng Facebook. Nhưng ngược lại, tại sao bạn lại muốn tham gia Facebook nếu không có người bạn nào của bạn tham gia? Điều tương tự cũng đúng đối với người dùng đầu tiên của các thị trường như eBay và Airbnb.

Với những doanh nghiệp ảnh hưởng thông qua hiệu ứng mạng, bạn không thể bắt đầu bằng một công ty nhỏ và hy vọng nó sẽ tăng trưởng từ từ; sản phẩm của bạn chỉ mang lại một giá trị nhỏ nhoi đối với người dùng tiềm năng cho đến khi nó được chấp nhận rộng rãi ở một thị trường cụ thể. Các nhà kinh tế học có lẽ sẽ nói rằng doanh nghiệp cần vượt qua “điểm bùng phát” khi mà đường cầu giao nhau với đường cung. Những công ty như Uber hỗ trợ khách hàng của họ trong một nỗ lực nhằm thao túng đường cầu để đạt “điểm bùng phát” đó nhanh hơn; mất tiền trong giai đoạn ngắn hạn có thể giúp bạn kiếm được tiền trong dài hạn khi bạn vượt qua được điểm bùng phát, và đó là một ván cược lớn.

Một thách thức mà cách tiếp cận này mang lại là (cuối cùng) cần phải loại bỏ các khoản hỗ trợ này để làm cho kinh tế đơn vị có hiệu quả. Khi tôi còn làm việc ở PayPal, một trong những việc chúng tôi đã làm để khuyến khích người dùng là tuyên bố dịch vụ sẽ luôn được cung cấp miễn phí. Điều này có nghĩa là công ty sẽ chịu thâm hụt chi phí giao dịch khi chấp nhận áp dụng thanh toán bằng thẻ tín dụng. Tôi ước gì tôi đã có thể nói chúng tôi có một kế hoạch lớn lao. Chúng tôi hy vọng có thể miễn phí giao dịch thẻ tín dụng bằng cách kiếm được tiền từ dòng tiền trôi nổi – khoản quỹ được giữ tại PayPal. Thật không may, khoản tiền này không đủ để bù đắp khoản phí hỗ trợ, và công ty bị thua lỗ. Vì vậy, chúng tôi đã

chuyển PayPal từ “luôn luôn miễn phí” thành “ACH luôn miễn phí” (ACH: Hệ thống thanh toán bù trừ tự động) và bắt đầu thu phí các giao dịch thanh toán qua thẻ tín dụng. May mắn thay, chúng tôi đã có sẵn lượng khách hàng trung thành, và khách hàng chấp nhận sự thay đổi này.

Khi doanh nghiệp không thể thay đổi tính kinh tế của sản phẩm (dịch vụ miễn phí như Facebook thì không thể giảm giá), thay vào đó họ có thể gây ảnh hưởng lên kỳ vọng của người dùng tiềm năng. Giá trị mà người dùng đặt lên dịch vụ khi quyết định chấp nhận hay không chấp nhận chúng phụ thuộc vào cả mức độ chấp nhận hiện tại và sự kỳ vọng của họ đối với việc chấp nhận trong tương lai. Nếu họ nghĩ những người khác sẽ tham gia, thì giá trị cảm nhận đối với dịch vụ sẽ tăng lên, và họ cũng sẽ dễ dàng chấp nhận nó hơn.

Kỹ thuật này được phản ánh trong một trong những cuốn sách kinh doanh có ảnh hưởng nhất mọi thời đại, *Crossing the Chasm* của Geoffrey Moore. Moore nói rằng các công ty công nghệ thường mắc phải vấn đề khi họ cố chuyển tiếp từ một thị trường của những người thích nghi trước thành xu hướng chủ đạo – cách nói thông dụng của từ “chasm” (sự ngăn cách). Ông đề nghị các công ty tập trung vào thị trường ngách, rồi có thể mở rộng ra bằng cách sử dụng chiến lược “bowling pin”, trong đó thị trường ngách giúp mở ra các thị trường lân cận. Chiến lược này thậm chí còn quan trọng hơn cả hiệu ứng mạng trong kinh doanh.

Một công ty cũng có thể tái định hình đường cầu bằng cách thiết kế sản phẩm sao cho nó có giá trị với từng cá nhân người dùng bất kể sự chấp nhận của mạng lưới đó như thế nào. Ví dụ, tại LinkedIn, chúng tôi phát hiện rằng các hồ sơ LinkedIn được công khai có giá trị độc lập với mạng lưới của người dùng, bởi vì các hồ sơ này giống như một kiểu quảng bá danh tính nghề nghiệp trực tuyến. Điều này cho phép mọi người có lý do để tham gia LinkedIn ngay cả khi bạn bè hoặc đồng nghiệp của họ không tham gia.

### ***Sự kết nối cho phép hiệu ứng mạng tác động lên các doanh nghiệp***

Ngoài việc có hiệu ứng mạng hỗ trợ, thì độ kết nối cao của cả thế giới mà chúng ta sống ngày nay còn làm cho việc đạt đến điểm bùng phát dễ dàng hơn, và cũng dễ dàng duy trì hiệu ứng mạng cùng với việc thống trị thị trường mà nó tạo ra.

Đầu tiên, Internet giúp cho chi phí thử nghiệm một sản phẩm hoặc dịch vụ mới thấp hơn bao giờ hết. Không giống như quá khứ,

công ty cần phải giới thiệu sản phẩm cho cửa hàng bán lẻ hoặc quảng cáo để khách hàng biết tới nó; ngày nay, người mua có thể tìm thấy bất cứ thứ gì họ cần trên Amazon hoặc các khu chợ trực tuyến khác như Alibaba, trong các cửa hàng ứng dụng, hoặc khi không tìm được ở những chỗ này, họ có thể dùng Google. Khi các sản phẩm và dịch vụ trở nên phổ biến thì chúng hầu như luôn nằm ở vị trí đầu bảng trong kết quả tìm kiếm, nên các công ty nắm trong tay lợi thế cạnh tranh có thể nhanh chóng đạt được điểm mà sự gia tăng lợi nhuận của hiệu ứng mạng sẽ giúp người-thắng-lấy-gần-hết hoặc giúp người-thắng-lấy-toàn-bộ thị trường. Điều này giải thích vì sao yếu tố phát triển kênh phân phối lại quan trọng đối với sự thành công của công ty, cũng như của chính sản phẩm – không có kênh phân phối, rất khó để đạt được điểm bùng phát.

Sau khi hiệu ứng mạng xuất hiện, tính hiệu quả do thời đại Kết nối mang lại giúp cho việc duy trì tốc độ tăng trưởng trở nên dễ dàng hơn. Trước đây, khi số lượng khách hàng tăng mạnh dẫn tới việc các tổ chức phải tăng trưởng nhanh chóng và chi các khoản tiền cần thiết để phối hợp một số lượng lớn các nhân viên, và đội nhóm cũng tăng đáng kể. Mạng lưới ngày nay cho phép các công ty bước qua những giới hạn tăng trưởng truyền thống này, như khi Apple đã sử dụng Foxconn để vượt qua giới hạn tiềm tàng trong cơ sở hạ tầng sản xuất của mình (sẽ nói chi tiết hơn ở phần sau). Bạn loại bỏ được càng nhiều các giới hạn, công ty càng chiếm được nhiều ưu thế hơn trong hiệu ứng mạng. Đây là lý do tại sao các công ty như Google đã vượt qua mốc 100 tỷ đô la lợi nhuận hàng năm vẫn có thể tiếp tục tăng trưởng 20% mỗi năm.

Cuối cùng, mức sinh lời đáng kể của những công ty này đã giúp cho họ có nguồn tài chính để mở rộng sang nhiều lĩnh vực và thương vụ đầu tư mới trong tương lai. Đường cong chữ S (S-curve) của sự đổi mới sáng tạo cho thấy tốc độ chấp nhận mọi sự đổi mới sáng tạo cuối cùng cũng sẽ chậm lại khi thị trường bão hòa. Tuy nhiên, các công ty như Apple là chuyên gia về chiến lược đầu tư vào sản phẩm mới nên họ có thể nhảy sang các đường cong chữ S bổ sung. Apple chuyển từ máy nghe nhạc sang điện thoại thông minh, rồi sang máy tính bảng, và chắc chắn họ sẽ chi một khoản lớn lợi nhuận để theo đuổi một đường cong chữ S mới. Doanh thu tạo ra từ thị trường đại chúng giúp công ty sử dụng phương thức sáp nhập và mua lại (M&A) để nhảy sang những đường cong khác, giống như Facebook đã từng làm với Instagram, WhatsApp và Oculus, cũng như Google đã làm với DeepMind.

Dĩ nhiên, hiệu ứng mạng không áp dụng được cho tất cả các công

ty hoặc thị trường, ngay cả khi chúng có vẻ ngoài tương tự, nhiều công ty và nhà đầu tư đã bị thất bại trong suốt giai đoạn bong bóng dot-com, thời kỳ Đại Suy thoái, và quỹ đầu tư giảm sút trong năm 2016. Đây là lý do vì sao các doanh nhân giỏi nhất cố gắng thiết kế mô hình kinh doanh đổi mới sáng tạo để tận dụng hiệu ứng mạng. Một trong những lý do mà Google vẫn là Google, còn Yahoo! giờ đã trở thành một phần của AOL (sau này AOL lại được Verizon mua lại) là vì Google tập trung vào AdWords (một marketplace có hiệu ứng mạng mạnh mẽ) trong khi Yahoo! chỉ cố gắng trở thành một công ty truyền thông (một mô hình truyền thông dựa trên nền kinh tế quy mô).

Phần lớn thành công trong lịch sử của Silicon Valley về việc xây dựng các công ty khổng lồ đều bắt nguồn từ văn hóa chú trọng đổi mới sáng tạo về mô hình kinh doanh, kết quả là nhiều doanh nghiệp được tạo ra dựa trên hiệu ứng mạng. Mĩa mai thay, nhiều người ở Silicon Valley khi được hỏi về hiệu ứng mạng, họ lại không thể định nghĩa được hiệu ứng mạng là gì hoặc nó giúp họ tạo nên những gì. Đơn giản là vì nhiều doanh nhân đang thử nhiều loại mô hình kinh doanh khác nhau, nên họ theo vậy mà kết luận về hiệu ứng mạng đầy quyền năng. Craig Newmark gửi e-mail cho bạn bè về các sự kiện ở địa phương vào năm 1995; gần hai mươi hai năm sau, hiệu ứng mạng đã giúp Craigslist giữ vị trí thống trị trong lĩnh vực phân loại trực tuyến mặc dù công ty hoạt động theo phương pháp thủ công và thiết kế trang web dường như không thay đổi gì trong suốt thời gian qua!

Chú trọng vào tốc độ đóng một vai trò quan trọng. Bởi vì các doanh nhân ở Silicon Valley tập trung vào việc thiết kế những mô hình kinh doanh có thể tăng trưởng nhanh, nên họ dường như thích sử dụng hiệu ứng mạng. Và bởi vì sự cạnh tranh địa phương khốc liệt buộc các nhà khởi nghiệp phải tăng trưởng thật mạnh mẽ (tức là, tăng trưởng thần tốc), nên các doanh nhân khởi nghiệp ở Silicon Valley phải đạt đến điểm bùng phát của hiệu ứng mạng trước các nhà khởi nghiệp khác đến từ những khu vực địa lý ít táo bạo hơn.

Tôi viết cuốn sách này là để giúp các doanh nhân trên toàn thế giới tích cực noi gương những thành công này bằng cách hướng dẫn họ làm thế nào để thiết kế doanh nghiệp của mình tăng trưởng thần tốc. Khi bạn thiết kế một mô hình kinh doanh có thể tận dụng được hiệu ứng mạng, thì bạn có thể thành công ở bất cứ đâu.

**THIẾT KẾ ĐỂ TỐI ĐA HÓA MỨC TĂNG TRƯỞNG: HAI ĐIỂM**

# **GIỚI HẠN SỰ TĂNG TRƯỞNG**

Xây dựng các yếu tố tăng trưởng cho mô hình kinh doanh chỉ mới là một nửa cuộc chiến. Phát triển một doanh nghiệp khiến người khác kinh ngạc còn khó khăn hơn nhiều, một phần là vì bạn rất dễ dàng vấp phải các chướng ngại vật làm hạn chế sự tăng trưởng của bản thân. Yếu tố quan trọng của đổi mới sáng tạo mô hình kinh doanh là thiết kế mô hình đó xung quanh các điểm giới hạn tăng trưởng.

## **ĐIỂM GIỚI HẠN TĂNG TRƯỞNG #1: THIẾU SẢN PHẨM/THỊ TRƯỜNG PHÙ HỢP**

Sản phẩm/thị trường phù hợp (product/market fit) cho phép doanh nghiệp tăng trưởng nhanh, nhưng thiếu chúng thì việc tăng trưởng sẽ trở nên rất tốn kém và khó khăn. Khái niệm về sản phẩm/thị trường phù hợp bắt nguồn từ bài blog “The Only Thing That Matters” của Marc Andreessen. Trong bài blog này, Andreessen cho rằng yếu tố quan trọng nhất để khởi nghiệp thành công là kết hợp thị trường với sản phẩm.

Định nghĩa của ông không thể đơn giản hơn được nữa: “Sản phẩm/thị trường phù hợp nghĩa là bạn ở trong một thị trường tốt cùng với một sản phẩm có thể thỏa mãn thị trường đó”.

Không có sản phẩm/thị trường phù hợp, sẽ là bất khả thi để một công ty khởi nghiệp có thể phát triển thành một công ty thành công. Như Andreessen đã viết như thế này:

Bạn thấy số lượng các công ty khởi nghiệp hoạt động thật sự tốt với mọi công việc được điều hành trôi chảy, chính sách nhân sự tốt, mô hình bán hàng tốt, kế hoạch marketing kỹ lưỡng, quá trình phỏng vấn tuyệt vời, thức ăn phục vụ tuyệt hảo, tất cả lập trình viên đều dùng màn hình 30 inch, các quỹ đầu tư mạo hiểm xếp đầu bảng nhiều đến nỗi khiến ai cũng phải ngạc nhiên – và rồi họ lao thẳng xuống vực thẳm chỉ vì thiếu một sản phẩm/thị trường phù hợp.

Thật không may, xác định một sản phẩm/thị trường phù hợp thì dễ hơn nhiều so với việc tạo một sản phẩm/thị trường phù hợp.

Khi bạn bắt đầu một công ty, câu hỏi chính về sản phẩm/thị trường phù hợp bạn cần trả lời là liệu bạn đã tìm ra một cơ hội thị trường chưa từng được định hình, nơi mà bạn có lợi thế hoặc cách tiếp cận độc đáo, và các đối thủ cạnh tranh chưa nhìn ra thị trường đó cho đến khi bạn tóm được cơ hội để trở thành người

dẫn đầu thành công hay chưa. Thường sẽ khá khó khăn để tìm được một cơ hội như vậy trong một không gian “ngột ngạt”; nếu cơ hội đó ai cũng thấy được, thì cơ may cho bạn thành công thực sự rất thấp.

Đa phần các cơ hội chưa định hình sẽ trỗi dậy từ một sự thay đổi trong thị trường mà những công ty hiện tại chưa sẵn sàng hoặc không có khả năng để chấp nhận. Trong nhiều trường hợp, đây có thể là một đổi mới đột phá về công nghệ, nhưng cũng có thể là thay đổi trong các điều luật, quy định tài chính, sự hình thành của một nhóm khách hàng mới, hoặc bất kỳ sự dịch chuyển lớn nào. Ví dụ, Charles Schwab đã xây dựng đế chế tài chính của mình bằng cách tận dụng việc bãi bỏ qui định về hoa hồng môi giới để tung ra việc giảm phí môi giới.

Thông thường, bạn sẽ không thể hợp thức hóa sản phẩm/thị trường phù hợp trước khi bạn quyết tâm thành lập một công ty. Nhưng bạn vẫn nên thử. Với vai trò là tác giả và doanh nhân, chúng tôi cũng là người hâm mộ của Eric Ries và phương pháp khởi nghiệp của ông. Đó là một quá trình tuyệt vời để xử lý rủi ro một cách có hệ thống. Nhưng thực tế là hầu hết các công ty khởi nghiệp không tuân thủ quy trình ấy; thay vào đó, thử nghiệm được họ lựa chọn là: “Chúng ta thành công hay sẽ hết tiền?”.

Cách tốt nhất cho một nhóm nhỏ với nguồn lực hạn chế có thể đánh giá các chiến lược tiềm năng là tận dụng thứ mà chúng tôi gọi là “trí thông minh mạng” trong cuốn sách trước đây, *The Alliance*. Ngay cả một nhóm nhỏ các nhà sáng lập cũng có một mạng lưới quan hệ cá nhân rộng lớn, bao gồm những người thông minh với nhiều kiến thức và kinh nghiệm có liên quan. Hãy trao đổi với họ, mời họ phản biện ý kiến của bạn và cho bạn biết những gì khác mà bạn cần phải cân nhắc thêm.

Dĩ nhiên, ngay cả trí thông minh mạng giỏi nhất cũng không đảm bảo bạn thực sự sẽ tìm ra sản phẩm/thị trường phù hợp trong giai đoạn thiết kế. Cách duy nhất thực sự chứng minh được sản phẩm/thị trường phù hợp là trao sản phẩm đến tay người dùng thật sự. Nhưng các doanh nhân có thể và nên nghiên cứu, thử thiết kế mô hình kinh doanh để tối đa hóa cơ hội đạt được sản phẩm/thị trường phù hợp càng nhanh càng tốt.

## **ĐIỂM GIỚI HẠN TĂNG TRƯỞNG #2: KHẢ NĂNG MỞ RỘNG HOẠT ĐỘNG**

Chỉ thiết kế một mô hình kinh tế có thể mở rộng thôi thì vẫn chưa

đủ nếu bạn không thể làm điều tương tự cho các quy trình hoạt động nhằm đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Thông thường, các doanh nhân hay bỏ qua những thách thức về các khả năng mở rộng hoạt động bằng cách nói rằng: “Việc quản lý sự tăng trưởng bùng nổ là một vấn đề cao cấp”. Cao cấp hay không thì chúng vẫn là vấn đề; có thể cái tôi của bạn sẽ cảm thấy tốt hơn khi vật lộn với những vấn đề khó khăn trong quá trình tăng trưởng hơn là cố gắng tránh né việc trả lương cho nhân viên, nhưng hai cách đó, cách nào thì cũng sẽ giết chết công ty của bạn. Thay vì bỏ qua các thách thức, những người đổi mới sáng tạo khôn ngoan nhất sẽ thiết kế mô hình của họ có khả năng mở rộng hoạt động.

### *A) Giới hạn về con người trong khả năng mở rộng hoạt động*

Khá nhiều vấn đề nảy sinh khi đối mặt với sự hạn chế về con người. Hầu như chúng ta đều mong muốn bản thân mình và các đồng nghiệp có thể làm việc miệt mài và không nghỉ ngơi, bất kể quy mô tổ chức ra sao, và sự thật là việc phát triển khiến chúng ta sẽ vấp phải hàng loạt vấn đề.

Nếu bạn lãnh đạo một nhóm sáng lập công ty gồm bốn thành viên, bạn phải lo lắng về mối quan hệ trực tiếp của bạn với ba thành viên còn lại, cũng như mối quan hệ trực tiếp của họ với nhau. Bài toán tổ hợp cho thấy như thế này: Bạn cần quản lý sáu cặp mối quan hệ ( $(4 \times 3)/2$ ). Bây giờ hãy tưởng tượng bạn thuê hai nhân viên, và nhóm có tổng cộng sáu người. Giờ thì bạn phải quản lý mười lăm cặp mối quan hệ ( $(6 \times 5)/2$ ). Bạn tăng quy mô đội ngũ lên 50%, nhưng số lượng mối quan hệ bạn phải quản lý tăng đến 150%. Từ đây, bài toán càng khiến cho người ta cảm thấy nản lòng. Đó mới chỉ là mối quan hệ của một nhóm hai người, chứ chưa phải là mối quan hệ của một nhóm ba người, nhóm bốn người, và nhiều hơn thế nữa.

Một phương pháp đó là thiết kế mô hình kinh doanh cần càng ít người càng tốt. Vài công ty phần mềm ứng dụng mô hình kinh doanh cho phép họ đạt thành công lớn với số lượng nhân viên tối thiểu. Các nhà sáng lập của WhatsApp, Jan Koum và Brian Acton, đã thiết kế một mô hình kinh doanh thông minh nhằm đến một vài yếu tố tăng trưởng chính (dịch vụ nhắn tin của họ khai thác cả hiệu ứng mạng cổ điển lẫn mạng lưới phân phối hiện có của sổ danh bạ điện thoại để tăng trưởng nhanh hơn) nhưng cũng giải quyết được các vấn đề về khả năng mở rộng hoạt động. WhatsApp có mô hình kinh doanh thu phí để nâng cấp; dịch vụ được miễn phí trong một năm, sau đó phí sẽ là 1 đô la/năm. Mô hình ít rào cản này không cần nhân sự làm các công việc như bán hàng,

marketing và dịch vụ khách hàng, cho phép WhatsApp tăng trưởng 500 triệu người dùng kích hoạt mỗi tháng tính đến thời điểm nó được Facebook mua lại chỉ với bốn mươi ba nhân viên mà thôi, một nhân viên sẽ thu hút được hơn 10 triệu người dùng!

Một phương pháp khác là tìm cách thuê các nhà thầu hoặc nhà cung cấp. Chiến lược của Airbnb trong việc chụp ảnh các căn phòng là một ví dụ. Ban đầu, các nhà sáng lập Airbnb nhận ra rằng một trong những yếu tố chính giúp họ tăng cơ hội cho thuê phòng trên Airbnb đó là thông qua chất lượng hình chụp của các căn phòng. Hóa ra phần lớn chúng ta không phải là nhiếp ảnh gia chuyên nghiệp, và các tấm hình chụp nghèo nàn bằng điện thoại di động không thể truyền tải được những điều tuyệt vời của không gian sống. Vì vậy, họ đã đi tới từng nơi và chụp hình giúp chủ nhà. Rõ ràng, việc đến gặp từng chủ nhà thật sự không phải là một giải pháp có thể dễ dàng mở rộng, vì thế họ nhanh chóng thuê các nhiếp ảnh gia tự do để làm thay công việc này. Khi Airbnb phát triển, chiến lược được chuyển từ việc các nhà sáng lập tự quản lý danh sách các nhiếp ảnh gia sang việc một nhân viên chuyên quản lý một nhóm lớn các nhiếp ảnh gia, rồi sau đó mới chuyển sang một hệ thống tự động quản lý mạng lưới các nhiếp ảnh gia toàn cầu. Nhà sáng lập Brian Chesky mô tả chiến lược này một cách súc tích như sau: “Tự làm lấy mọi việc theo cách thủ công, cho đến khi bạn cảm thấy quá mệt, hãy tự động hóa công việc đó”.

Về cơ bản, ngay cả khi có mô hình kinh doanh thông minh và tự động, thì hầu như mọi công ty lớn thành công đều cần hàng ngàn hoặc thậm chí hàng chục ngàn nhân viên. Công nghệ thông minh có thể làm bài toán này chậm lại, nhưng không phải là mãi mãi. Trong các chương sau, chúng ta sẽ thảo luận vài sự đổi mới sáng tạo trong quản lý cho phép các công ty xử lý được vấn đề tăng trưởng và mở rộng tổ chức.

### *B) Giới hạn về cơ sở hạ tầng trong khả năng mở rộng hoạt động*

Một thách thức lớn khác trong khả năng mở rộng hoạt động đến từ sự quá tải trong việc mở rộng cơ sở hạ tầng phi nhân lực của doanh nghiệp. Nếu cơ sở hạ tầng của bạn không thể xử lý nổi thì việc bạn tạo ra được bao nhiêu nhu cầu cũng không có ý nghĩa gì. Những giới hạn về cơ sở hạ tầng có thể giết chết tham vọng của một công ty. Hãy xem xét ví dụ về các mạng xã hội Friendster và Twitter.

Có lẽ nhiều người đã quên, Friendster là mạng xã hội trực tuyến

đầu tiên (trước giai đoạn ra mắt thị trường của Facebook) trở thành xu hướng chủ đạo thời đó (Bí mật: Tôi là một nhà đầu tư của Friendster). Ra mắt vào tháng 3 năm 2003, Friendster đạt mức tăng trưởng lan truyền lên đến 1 triệu người dùng trong vòng một tháng. Một năm trước khi đóng cửa, Friendstermania đã là một hiện tượng văn hóa, đến nỗi nhà sáng lập Jonathan Abrams còn xuất hiện trên chương trình truyền hình đêm khuya *Jimmy Kimmel Live!*. Nhưng sự tăng trưởng quá mạnh của Friendster mang đến nhiều vấn đề nhức nhối, đặc biệt là về mặt cơ sở hạ tầng. Mặc dù có đội ngũ kỹ thuật tài năng, nhưng máy chủ của Friendster không thể xử lý được mức phát triển đó, và nó thường mất bốn mươi giây để tải lên một hồ sơ Friendster. Đến đầu năm 2005, một lính mới sở hữu tốc độ nhanh hơn, MySpace, thu hút số lượt xem nhiều hơn Friendster gấp mười lần, và Friendster đã không bao giờ có thể hồi phục được. Dĩ nhiên, MySpace cuối cùng cũng đã mất người dùng mạng xã hội trong cuộc chiến với Facebook, câu chuyện này sẽ được thảo luận chi tiết ở phần sau.

Twitter đã gần như tiêu tan giống như vậy, nhưng họ đã xoay sở và hồi phục kịp thời để tạo dựng một doanh nghiệp lớn mạnh. Khi Twitter bắt đầu nổi lên vào cuối thập niên 2000, nó trở nên nổi tiếng với hình ảnh “Cá Voi Thất Thủ” (Fail Whale), một thông báo lỗi xuất hiện bất cứ khi nào máy chủ không thể xử lý việc tải thông tin. Thật không may cho Twitter, hình ảnh “Cá Voi Thất Thủ” xuất hiện khá thường xuyên, đặc biệt khi có tin tức nóng bỏng như tin tức về cái chết của Micheal Jackson vào năm 2009 (nói cho công bằng, Twitter không phải là trang web duy nhất gặp rắc rối như vậy khi ông Hoàng nhạc pop qua đời) hoặc World Cup 2010. Twitter đã đầu tư nguồn lực nghiêm túc cho việc tái cấu trúc cả hệ thống lẫn quy trình kỹ thuật để đạt được hiệu quả cao hơn. Ngay cả khi đã nỗ lực rất vất vả, họ cũng mất vài năm để “chế ngự” hình ảnh “Cá Voi Thất Thủ” ấy; mãi cho đến sau khi Twitter trải qua đêm bầu cử tổng thống Mỹ 2012 mà không bị lỗi thì Doug Bowman, người sau này trở thành giám đốc sáng tạo của công ty, mới công bố rằng “Cá Voi Xanh Vĩ Đại” (Great Blue Whale) đã bị khai tử.

Một trong những lý do chính cho sức tăng trưởng mạnh của các công ty web có giá trị trong những năm gần đây chính là dịch vụ đám mây của Amazon, Amazon Web Services (AWS), giúp cho những doanh nghiệp như vậy len lỏi quanh các giới hạn của cơ sở hạ tầng. Ví dụ, Dropbox có thể mở rộng cơ sở hạ tầng lưu trữ của họ nhanh hơn và dễ dàng hơn là nhờ họ sử dụng dịch vụ lưu trữ AWS mà không cần xây dựng và bảo trì các hệ thống ổ cứng của

chính mình.

AWS cho thấy cách mà Amazon đã biến khả năng mở rộng hoạt động thành một lợi thế cạnh tranh. Dịch vụ web như AWS tận dụng cái mà giáo sư Carliss Baldwin và cựu giáo sư Kim Clark của trường Kinh doanh Harvard gọi là “sức mạnh của hệ mô - đun”. Như Baldwin và Clark mô tả trong cuốn sách của họ, *Design Rules, Vol 1: The Power of Modularity*, nguyên tắc này giúp cho một công ty như Amazon và khách hàng của họ có thể xây dựng những sản phẩm phức tạp từ những hệ thống con nhỏ hơn đã được chuẩn hóa. Nhưng sức mạnh của hệ mô-đun vượt ra ngoài sự phát triển phần mềm và kỹ thuật. Bằng cách xây dựng những hệ thống con dễ dàng tích hợp (như thanh toán và hậu cần), Amazon giúp cho cả doanh nghiệp của mình trở nên linh hoạt hơn và thích nghi nhanh hơn.

Tương tự với AWS ở lĩnh vực phần cứng là ở Trung Quốc. Các công ty khởi nghiệp về phần cứng có thể quản lý các giới hạn trong cơ sở hạ tầng và mở rộng nhanh hơn nhờ khai thác khả năng sản xuất của Trung Quốc theo cách trực tiếp hoặc làm việc với các công ty như công ty thiết kế sản xuất theo yêu cầu PCH. Ví dụ, nhà sản xuất bộ điều nhiệt thông minh Nest chỉ có 130 nhân viên khi được Google mua lại với giá 3 tỷ đô la, chủ yếu là do họ đã đưa tất cả hoạt động sản xuất của mình đến Trung Quốc.

Ngược lại, Tesla Motors lại bị các giới hạn về cơ sở hạ tầng kìm hãm tăng trưởng. Do tính phức tạp trong quy trình sản xuất, tốc độ sản xuất của Tesla tụt lại phía sau so với các nhà sản xuất xe hơi khác, kết quả là chiếc xe đoạt giải của họ hầu như luôn lâm vào cảnh cháy hàng với các đơn hàng đặt sau đó tính theo tháng, thậm chí theo năm. Vấn đề của Tesla ở đây không phải là tạo ra nhu cầu, mà là đáp ứng nhu cầu.

## **CÁC KIỂU MẪU MÔ HÌNH KINH DOANH THÀNH CÔNG ĐÃ ĐƯỢC KIỂM CHỨNG**

Dù có được thiết kế hay không, mô hình kinh doanh của những công ty đang tăng trưởng mạnh mẽ thường sẽ đi theo các kiểu mẫu đã được kiểm chứng nhằm khai thác được những yếu tố tăng trưởng và vượt qua được các điểm giới hạn tăng trưởng. Những kiểu mẫu này sẽ được mô tả chi tiết sau đây, nhưng cần lưu ý rằng các kiểu mẫu cấp cao này chỉ là nguyên tắc chứ không phải là công thức chính xác. Nếu chỉ đơn giản áp dụng bất kỳ kiểu mẫu mô hình cụ thể nào thì vẫn không đủ để đảm bảo bạn có một mô hình kinh doanh đổi mới, nhưng nếu thật sự thấu hiểu chúng, các

doanh nghiệp sẽ có được một tập hợp những mô hình kinh doanh tốt.

Cũng lưu ý rằng không phải tất cả kiểu mẫu đều được tạo ra theo cách giống nhau. Vài mô hình kinh doanh phổ biến từng áp dụng theo các kiểu mẫu đã được chứng minh, nhưng dù vậy cũng không có nghĩa là chúng sẽ giúp bạn tạo dựng được doanh nghiệp 100 tỷ đô la, hay thậm chí 10 tỷ đô la. Hãy lấy một kiểu mẫu cho các sản phẩm phần mềm như phần mềm mã nguồn mở rất thành công của Linux làm ví dụ. Mã nguồn mở, tức miễn phí, là phần mềm do cộng đồng tạo ra khi người dùng có thể chỉnh sửa nó, và phần mềm này đã phát triển nổi bật trong kỷ nguyên dot-com và đã trở thành một phần không thể thiếu trong ngành công nghệ của thế giới kể từ đó.

Câu chuyện về phần mềm mã nguồn mở rất phù hợp với kiểu mẫu mô hình kinh doanh đổi mới. Phần mềm mã nguồn mở phục vụ một thị trường lớn, được phân phối mạnh thông qua kho phần mềm mã nguồn mở, thông qua lợi ích của hiệu ứng mạng tiêu chuẩn và tương hợp, và hầu như tránh được những hạn chế về con người trong khả năng mở rộng hoạt động, một phần là do nó tận dụng những tình nguyện viên đóng góp vào việc phân phối sản phẩm trong cộng đồng chứ không cần xây dựng một tổ chức lớn có nhiều nhân viên.

Nhưng ngay cả với doanh nghiệp mã nguồn mở thành công nhất, Red Hat, thị trường vốn hóa của họ “chỉ” ở mức chừng 15 tỷ đô la, và đó là sau khi hoạt động được hai mươi năm. Bằng chứng thực nghiệm cho thấy mã nguồn mở là một kiểu mẫu có giá trị về mặt kết nối chứ không phải để xây dựng một doanh nghiệp có lợi nhuận khổng lồ.

Để chứng minh được một kiểu mẫu, chúng ta cần phải chứng minh được rằng có nhiều doanh nghiệp sở hữu giá trị lớn đã làm theo kiểu mẫu ấy. Dựa trên tiêu chí đó, chúng tôi tập hợp danh sách các kiểu mẫu đã được chứng minh sau đây để giúp truyền cảm hứng cho việc đổi mới mô hình kinh doanh của riêng bạn.

## ***MÔ HÌNH KINH DOANH #1: PHẦN MỀM THAY VÌ SẢN PHẨM VẬT LÝ***

Google và Facebook là các doanh nghiệp phần mềm lớn tập trung vào phần mềm điện tử hơn là sản phẩm vật lý. Các doanh nghiệp dựa vào phần mềm có thời gian phục vụ thị trường toàn cầu dễ dàng hơn, từ đó họ có thể đạt được quy mô thị trường lớn hơn. So

với sản phẩm vật lý, phần mềm cũng dễ di chuyển đây đó hơn, vì thế doanh nghiệp kinh doanh phần mềm cũng có thể dễ dàng khai thác những kỹ thuật phân phối như lan truyền, và khả năng kết nối cao độ của họ mang lại nhiều cơ hội để tận dụng hiệu ứng mạng. Các doanh nghiệp phần mềm có xu hướng sở hữu tỷ suất lợi nhuận gộp cao vì chi phí biến đổi của họ thấp.

Phần mềm cũng giúp doanh nghiệp thiết kế mô hình kinh doanh nhằm vượt qua được những điểm giới hạn tăng trưởng dễ dàng hơn. Bạn có thể lặp lại việc sản xuất ra các sản phẩm phần mềm một cách nhanh chóng hơn (nhiều công ty trên Internet đều cho ra phần mềm mới mỗi ngày) so với các sản phẩm vật chất, điều này giúp họ có được sản phẩm/thị trường phù hợp nhanh hơn và dễ dàng hơn. Và với các doanh nghiệp phần mềm, như WhatsApp, có thể cần ít nhân viên hơn so với các công ty làm ra sản phẩm vật lý.

Trở lại năm 1990, người theo trường phái vị lai George Gilder thể hiện sự kiên định khi viết trong cuốn sách *Microcosm* : “Sự kiện chính của thế kỷ 20 là sự kiện vật chất bị lật đổ. Trong công nghệ, kinh tế, chính trị ở các quốc gia, sự giàu có dưới dạng tài nguyên vật chất đang dần suy giảm về giá trị và ý nghĩa. Trong mọi hoàn cảnh, dùng sức mạnh của trí tuệ sẽ tốt hơn dùng vũ lực”.

Chỉ hơn hai mươi năm sau đó, năm 2011, nhà đầu tư mạo hiểm (và là đồng sáng lập Netscape) Marc Andreessen đã xác nhận luận điểm của Gilder trong bài báo “Why software is eating the world” (tạm dịch: Tại sao phần mềm đang nuốt chửng thế giới) của mình đăng trên tờ *Wall Street Journal* . Andreessen chỉ ra rằng nhà sách lớn nhất thế giới (Amazon), nhà cung cấp dịch vụ xem phim trực tuyến (Netflix), nhà tuyển dụng (LinkedIn), và các công ty âm nhạc (Apple/Spotify/Pandora) đều là những công ty phần mềm, và ngay cả những công ty trung thành với phong cách “nền kinh tế cũ” như Walmart và FedEx cũng sử dụng phần mềm (thay vì “sản phẩm vật lý”) để quản lý việc kinh doanh của họ.

Dù vậy – hoặc có lẽ lý do là vì – phần mềm đang phát triển mạnh ưu thế của mình nên sức mạnh của nó cũng giúp các doanh nghiệp sản xuất sản phẩm vật lý có thể dễ dàng mở rộng hơn. Doanh nghiệp bán lẻ Amazon phụ thuộc nhiều vào vật chất – chỉ cần nghĩ đến tất cả những hộp đóng hàng của Amazon đang chất đống trong thùng rác nhà bạn! Khởi nguồn Amazon thuê Ingram Book Company làm dịch vụ logistic, nhưng khi phát triển thì họ đầu tư mạnh vào hệ thống quản lý hàng hóa và nhà kho để biến giới hạn về cơ sở hạ tầng từ một điểm giới hạn sự tăng trưởng trở

thành một yếu tố tăng trưởng. Về mặt bán lẻ, các công ty trả tiền để Amazon giúp họ quản lý hàng tồn kho và logistic, trong khi hệ thống máy tính khổng lồ mà Amazon xây dựng để vận hành việc kinh doanh bán lẻ của chính mình lại có thể trở thành doanh nghiệp AWS (một doanh nghiệp có lợi nhuận cao và hoạt động nhờ vào phần mềm!).

## **MÔ HÌNH KINH DOANH #2: CÁC NỀN TẢNG KẾT NỐI (PLATFORM)**

Nền kinh tế nền tảng có trước cả thời đại Kết nối, và thậm chí trước cả thời đại Công nghiệp. Những khu vực theo đường lối thương mại như Cộng hòa Venice cung cấp một hệ sinh thái rộng mở chào đón các nhà buôn, hoàn thiện quy định về tiền tệ, luật pháp và các mức thuế để thu nhận giá trị từ nền tảng. Các nền tảng công nghệ như Microsoft Windows đã chứng minh sức mạnh của việc trở thành nền tảng được các doanh nghiệp chọn lựa để xây dựng lại khi World Wide Web hãy còn là một tia sáng le lói trong mắt Tim Bernes-Lee (Sir Bernes-Lee đã viết kế hoạch đề xuất cho hệ thống siêu văn bản toàn cầu vào năm 1989). Nhưng dù giá trị của các nền tảng đã được chứng minh trong kỷ nguyên tiền-Internet, thì thời đại Kết nối đã khiến chúng trở nên quyền năng hơn và có giá trị to lớn hơn.

Không bị giới hạn về vị trí địa lý như Cộng hòa Venice, các nền tảng dựa trên phần mềm ngày nay có thể được phân bố trên toàn thế giới gần như là ngay lập tức. Và vì các giao dịch trên nền tảng hiện giờ được thực hiện thông qua các giao diện lập trình ứng dụng (API) chứ không phải là các cuộc đàm phán trực tiếp, nên các giao dịch có thể tiến hành nhanh chóng, liền mạch và với khối lượng đáng kinh ngạc mà không cần sự can thiệp của con người.

Nếu một nền tảng đạt được quy mô và trở thành tiêu chuẩn thực tế trong ngành của nó, thì hiệu ứng mạng với khả năng tương hợp và tiêu chuẩn (kết hợp giữa khả năng sản xuất nhanh chóng và tối ưu hóa nền tảng) tạo ra lợi thế cạnh tranh đáng kể và lâu dài mà gần như không thể bị phá vỡ. Sự thống trị này cho phép các nhà lãnh đạo thị trường “đánh thuế” tất cả những người tham gia muốn sử dụng nền tảng này, cũng giống như tiền thuế đã được áp đặt tại Cộng hòa Venice xưa kia. Ví dụ, cửa hàng iTunes lấy 30% số tiền thu được mỗi khi một bài hát, một bộ phim, một cuốn sách, hoặc một ứng dụng được bán ra trên nền tảng. Lợi nhuận của các nền tảng này có thể có tỷ suất lợi nhuận gộp cực kỳ cao, mang về tiền để rồi đầu tư tiếp vào nền tảng làm cho nó tốt hơn nữa. Nền tảng bán hàng của Amazon, biểu đồ xã hội của

Facebook, và dĩ nhiên, hệ sinh thái iOS của Apple là những ví dụ minh họa cho sức mạnh của nền tảng.

### **MÔ HÌNH KINH DOANH #3: MIỄN PHÍ HOẶC FREEMIUM**

“Miễn phí” có một quyền năng đáng kinh ngạc mà không có giá cả nào so sánh được. Nhà kinh tế học hành vi, Công tước Dan Ariely, đã viết về sức mạnh của sự miễn phí trong cuốn sách xuất sắc của ông, *Predictably Irrational*, mô tả một thí nghiệm mà trong đó ông đưa cho những người tham gia thí nghiệm ấy chọn lựa giữa một viên chocolate kẹo mềm Lindt truffle giá 15 xu và một viên Hershey's Kiss giá chỉ 1 xu. Gần 3/4 người tham gia thí nghiệm chọn viên kẹo mềm hảo hạng hơn là viên Kiss rẻ tiền. Nhưng khi Ariely thay đổi giá cho viên kẹo mềm giá 14 xu và viên Kiss miễn phí – chênh lệch mức giá giống nhau – thì hơn 2/3 người tham gia thí nghiệm chọn viên Kiss thấp kém (nhưng miễn phí).

Sức mạnh tuyệt vời của sự miễn phí giúp nó trở thành công cụ hữu ích để phân phối và lan truyền. Nó cũng giữ vai trò quan trọng trong việc khởi động hiệu ứng mạng bằng cách giúp sản phẩm đạt được số lượng lớn người dùng cần phải có để những hiệu ứng ấy có thể hoạt động. Ở LinkedIn, chúng tôi nhận ra rằng cần phải miễn phí cho những tài khoản cơ bản nếu chúng tôi muốn sở hữu một triệu người dùng mà chúng tôi giả định họ là số lượng đại diện quan trọng.

Đôi khi bạn có thể đưa ra một sản phẩm miễn phí và vẫn thu được lợi nhuận; trong mô hình kinh doanh theo đường lối quảng cáo, một lượng người dùng đủ lớn có thể có giá trị ngay cả khi họ chẳng bao giờ trả tiền cho dịch vụ của bạn. Ví dụ, Facebook chưa bao giờ tính phí người dùng một xu, nhưng họ vẫn mang lại lợi nhuận gộp cao bằng cách bán quảng cáo. Nhưng thỉnh thoảng một sản phẩm không thể trở thành mô hình quảng cáo, giống như trường hợp nhiều dịch vụ dành cho sinh viên và người làm giáo dục. Không có lỗi từ bên thứ ba, vấn đề với việc cung cấp sản phẩm miễn phí cho người dùng chính là bạn không thể bù đắp doanh số bị thiếu hụt bằng cách “tăng số lượng”.

Đây là lúc sự đổi mới sáng tạo về việc thu phí để nâng cấp xuất hiện. Nhà đầu tư mạo hiểm Fred Wilson đặt ra thuật ngữ trên trong một bài blog đăng vào năm 2006 (dựa trên đề xuất của Jarid Lukin), nhưng mô hình kinh doanh tự nó đã đi trước thuật ngữ này, nguồn gốc của nó là mô hình shareware (phần mềm chia sẻ) để bán phần mềm vào những năm 1980. Sản phẩm miễn phí là công cụ để khai phá và thu được lượng lớn người dùng, trong khi

phiên bản phần mềm có thu phí cho phép các doanh nghiệp thu được giá trị từ những người dùng đã thấy rõ giá trị của phần mềm đó đối với họ. Dropbox là một ví dụ hàng đầu về doanh nghiệp thu phí để nâng cấp thành công – bằng cách tặng miễn phí 2 GB lưu trữ, Dropbox thu hút lượng lớn người dùng để làm cơ sở, một tỷ lệ thích hợp những người dùng này sẽ quyết định trả tiền để cho được giá trị và không gian lưu trữ tăng thêm tiện lợi hơn.

## **MÔ HÌNH KINH DOANH #4: SÀN GIAO DỊCH (MARKETPLACE)**

Các marketplace đại diện cho một trong những kiểu mẫu mô hình kinh doanh thành công nhất với Google và eBay của kỷ nguyên dot-com, ngày nay là Alibaba và Airbnb, chúng là những ví dụ điển hình về các công ty có tầm quan trọng, sở hữu giá trị theo đuổi kiểu mẫu này. Một lý do mà marketplace có sức mạnh như vậy là vì chúng khai thác hiệu ứng mạng hai chiều. Trong khi rất khó để tạo dựng được một marketplace thành công từ “khởi đầu lạnh”, khi đó marketplace đầu tiên xoay sở để có được tính thanh khoản – là khả năng người mua và người bán tìm được đối tác để thực hiện giao dịch một cách nhanh chóng và hiệu quả – trở nên rất thu hút với cả hai phía của thị trường. Khi người mua và người bán cùng tham gia, thị trường càng trở nên thu hút hơn đối với cả đôi bên, điều đó kích hoạt một vòng lặp phản hồi tích cực khiến cho bất kỳ công ty mới gia nhập thị trường nào cũng rất khó chiếm được thị phần.

Marketplace cũng mang đến những lợi thế quan trọng trong bối cảnh hiệu ứng mạng rõ rệt này. Bằng cách tạo ra một thị trường có tính thanh khoản, nơi mà người mua và người bán đều tham gia, lực lượng năng động đến từ phía cung và cầu giúp cho việc định giá giao dịch tốt hơn so với bất kỳ người nào có thể làm. Giá cả trên marketplace càng hiệu quả, giá trị tạo ra càng nhiều, bởi điều đó có nghĩa là nhiều giao dịch hơn *có thể* tạo ra giá trị thực. Ngược lại, ở các marketplace có tính thanh khoản yếu, người bán thường xuyên định giá sai sản phẩm của họ, dẫn đến doanh thu ít hơn và giá trị tạo ra thấp hơn giá trị tối ưu.

Ví dụ hay nhất về lợi ích của việc định giá thị trường hiệu quả là marketplace quảng cáo AdWords của Google. AdWords cho phép bất cứ ai đấu giá từ khóa mục tiêu với bất kỳ số lượng nào, vì vậy kể cả doanh nghiệp nhỏ nhất cũng có thể tham gia. Ngược lại với thị trường quảng cáo truyền thống, ở đây các khách hàng lớn tốn hàng triệu đô la cho các công ty quảng cáo thực hiện mẫu quảng cáo ba mươi giây trên truyền hình trong suốt chương trình như giải đấu Super Bowl. Hệ thống của Google cũng đo lường chất

lượng quảng cáo; quảng cáo ưu tiên nhằm mục tiêu vào đối tượng của nó để tạo ra các nhấp chuột được trả tiền nhiều nhất. Hiệu quả thu được là người tiêu dùng sẽ thấy những mẫu quảng cáo phù hợp hiệu quả nhất, mà không cần tốn phí trung gian cho Don Drapper và trả tiền bữa trưa đắt tiền để bàn công việc với đối tác. Google cũng tăng tỷ suất lợi nhuận gộp của họ, bởi vì không giống như quảng cáo thương mại trên truyền hình, không gian quảng cáo dựa trên việc tìm kiếm thực sự không có giới hạn và Google không tốn bất kỳ chi phí gì.

Mặc dù các thị trường, kể cả thị trường địa phương, luôn là mô hình kinh doanh quyền lực, nhưng những thay đổi ngày càng rộng mở trong thời đại Kết nối đã khiến marketplace có giá trị hơn bao giờ hết. Nhưng không giống như một khu chợ địa phương bị giới hạn về quy mô – hãy nghĩ đến ngôi chợ thời trang cũ kỹ nằm ở trung tâm một thành phố đông đúc – marketplace trực tuyến khai thác thị trường cả thế giới. Và bằng cách kết nối người mua với người bán thay vì giữ hàng tồn hoặc quản lý logistic (và do đó làm việc với thế giới phần mềm nhiều hơn là với thế giới vật chất), các marketplace trực tuyến tránh được những giới hạn kìm hãm tăng trưởng đến từ yếu tố con người hoặc từ khả năng mở rộng cơ sở hạ tầng.

## ***MÔ HÌNH KINH DOANH #5: ĐĂNG KÝ THÀNH VIÊN***

Khi Salesforce.com lần đầu tiên ra mắt sản phẩm quản lý mối quan hệ theo yêu cầu của khách hàng, đã có rất nhiều câu hỏi về tính pháp lý đặt ra cho mô hình phần-mềm-như-một-dịch-vụ (SaaS) mới này. Bán phần mềm bằng cách đăng ký, giao phần mềm qua Internet, là cách mà các nhà cung cấp phần mềm cho doanh nghiệp thường làm. Mô hình trước đây bán quyền sử dụng phần mềm vĩnh viễn tại chỗ (on-premise software) và tính phí bảo trì mắc tiền hơn so với đăng ký quyền sử dụng hàng tháng hoặc hàng năm. Mô hình hỗ trợ theo yêu cầu cá nhân cũng có khác biệt; bán và hỗ trợ phần mềm tại chỗ đòi hỏi có nhân viên bán hàng và kỹ sư bán hàng cài đặt cho khu triển khai thí điểm, trong khi mô hình SaaS mới này chỉ yêu cầu nhân viên hỗ trợ và sẵn sàng 24/7 ở trung tâm dữ liệu.

Dĩ nhiên, SaaS cuối cùng đã trở thành mô hình kinh doanh chiếm ưu thế cho phần mềm doanh nghiệp. Bất lợi về dòng tiền và yêu cầu nhân viên làm việc theo ca trở thành mối quan tâm thật sự, nhưng chủ yếu là đối với các công ty đang kinh doanh trong thị trường. Doanh nghiệp SaaS mới như Salesforce.com và Workday đã được thiết kế và xây dựng theo một mô hình mới, cho phép họ

có ưu thế lớn hơn những công ty hiện tại đang cố gắng chuyển đổi việc kinh doanh phần mềm tại chỗ thành phần mềm đăng ký sử dụng.

Các dịch vụ đăng ký thuê bao dựa trên Internet trở nên thành công vì mô hình bán hàng và giao hàng cung cấp một thị trường có quy mô lớn hơn và phân phối tốt hơn so với phần mềm đóng gói truyền thống. Do cần có chi phí phụ và phí hoạt động mở rộng để hỗ trợ phần mềm tại chỗ, nên giấy phép phần mềm doanh nghiệp truyền thống chỉ nằm trong phạm vi sáu đến bảy số để mô hình có thể hoạt động. Điều này có nghĩa là công ty bán phần mềm chỉ tập trung vào nhu cầu của những khách hàng lớn nhất.

Ngược lại, Salesforce.com và các công ty cung cấp SaaS khác có thể bán bản quyền phần mềm với bất kỳ số lượng nào, không chỉ cho các công ty thuộc danh sách Fortune 500, mà còn bán cho thị trường trung cấp và các doanh nghiệp quy mô vừa và nhỏ, mở rộng đáng kể thị trường tiềm năng của họ. Giao hàng qua Internet và tự phục vụ cho phép thực hiện các hình thức phân phối mới vốn không thể triển khai được trong thế giới phần mềm đóng gói, chẳng hạn như Dropbox đã khuyến khích mọi người lan truyền sản phẩm của họ để nhận được dung lượng miễn phí bổ sung khi giới thiệu thêm khách hàng mới.

Không phải mô hình đăng ký qua Internet chỉ giới hạn trong phần mềm doanh nghiệp. Những công ty chiếm ưu thế trong cả âm nhạc (Spotify, Pandora) lẫn video (Netflix, Hulu, Amazon) cũng có mức phí phát sinh thấp hơn và phân phối lớn hơn bằng cách sử dụng mô hình kinh doanh đăng ký thành viên.

Một lợi ích khác khó thấy hơn của mô hình này là khi doanh nghiệp kinh doanh theo hình thức đăng ký thành viên đạt tới quy mô lớn, dòng doanh thu có thể dự đoán được đã giúp doanh nghiệp hăng hái hơn trong việc đầu tư dài hạn, bởi vì họ không cần duy trì số dư tiền mặt lớn để đối phó với các biến động ngắn hạn trong doanh nghiệp. Sức mạnh hỏa lực tài chính này có thể là lợi thế cạnh tranh chính. Ví dụ, vào năm 2017, Netflix đã công bố kế hoạch đầu tư 6 tỷ đô la vào nội dung gốc cho dịch vụ streaming (dịch vụ truyền dữ liệu tới máy tính và các thiết bị di động thông qua Internet), khai thác mô hình đăng ký trực tiếp của mình để đạt doanh thu nhiều hơn cả mạng truyền hình “cổ điển”, vốn phải dựa vào nguồn doanh thu ít ỏi đến từ nhà cung cấp truyền hình cáp và bán quảng cáo.

## **MÔ HÌNH KINH DOANH #6: SẢN PHẨM KỸ THUẬT SỐ**

Một trong những kiểu mẫu mới xuất hiện thông qua việc xây dựng trên nền tảng và dịch vụ mới là các doanh nghiệp bán sản phẩm kỹ thuật số. Nằm ở điểm giao nhau giữa kiểu mẫu “phần mềm thay vì sản phẩm vật lý” và kiểu mẫu nền tảng, sản phẩm kỹ thuật số là sản phẩm phi vật chất, chúng được cho là không có giá trị nội tại, nhưng vẫn là một việc kinh doanh có khả năng sinh lợi và mở rộng. Ví dụ, dịch vụ nhắn tin LINE có doanh thu đáng kể từ việc bán sticker – những hình ảnh có thể chèn vào văn bản trong tin nhắn điện thoại thông minh. Trong năm 2014, năm hoạt động đầu tiên, việc kinh doanh nhãn dán của LINE mang lại 75 triệu đô la doanh thu. Con số này tăng lên 270 triệu đô la vào năm 2015, chiếm 1/4 tổng doanh thu của LINE. Không tệ chút nào đối với một sản phẩm phi vật chất không có giá trị nội tại!

Sản phẩm kỹ thuật số cũng trở thành một mô hình kinh doanh chủ yếu trong ngành công nghiệp trò chơi điện tử, việc mua bán các vật phẩm trong trò chơi giúp người chơi có ưu thế hơn khi chơi hoặc quảng cáo cho dòng trạng thái của họ. Doanh thu toàn thị trường từ mua hàng trong ứng dụng được dự đoán sẽ vượt số lượt tải ứng-dụng-phải-trả-tiền trong năm 2017.

Bên cạnh việc có được những lợi thế khi kinh doanh sản phẩm dựa vào phần mềm, các công ty kinh doanh sản phẩm kỹ thuật số có xu hướng đạt gần như 100% tỷ suất lợi nhuận gộp, bởi vì chúng thuần túy xuất thân từ kỹ thuật số và thường không cần có thêm cơ sở hạ tầng hay chi phí hoạt động hỗ trợ.

## ***MÔ HÌNH KINH DOANH #7: TIN TỨC CẬP NHẬT (FEEDS)***

Một trong những kiểu mẫu bị đánh giá thấp và không được xem trọng là tin tức cập nhật (news feed). Hiệu ứng mạng mạnh mẽ của Facebook giúp nó trở nên thu hút trong mắt người dùng, nhưng sự đổi mới trong phần tin tức cập nhật mới thật sự khiến Facebook trở thành doanh nghiệp tầm cỡ thế giới. Nhưng Facebook không phải là câu chuyện thành công duy nhất về mô hình trung tâm tin tức. Các công ty như Twitter, Instagram và Slack cũng đã xây dựng thị trường trị giá hàng tỷ đô la theo mô hình tin tức cập nhật như vậy.

Sức mạnh của tin tức cập nhật đến từ khả năng gia tăng kết nối từ người dùng, điều này lại tiếp tục ảnh hưởng đến doanh thu quảng cáo và giữ chân người dùng lâu dài. Như Facebook cho thấy, tin tức cập nhật được tài trợ là cách hiệu quả nhất để kiếm tiền từ “con mắt” Internet. Chỉ có AdWords của Google mới vượt qua được sức thống trị của mục News Feed của Facebook trong thị

trường quảng cáo trực tuyến, và AdWords bắt đầu với lợi thế đáng kể có sẵn từ việc theo dõi ý định của người dùng hơn là mong muốn được người dùng yêu thích. Ví dụ, bao nhiêu người vào Facebook với ý định mua sắm? Ma thuật của mô hình tin tức cập nhật chính là khả năng của nó trong việc kiếm tiền từ những người đang buồn chán muốn theo dõi xem bạn bè họ đang làm gì.

Dĩ nhiên, sử dụng hiệu quả mô hình tin tức cập nhật đòi hỏi nhiều công nghệ tinh vi. Facebook không phải chỉ chèn các quảng cáo một cách ngẫu nhiên. Họ biết bạn thích điều gì còn hơn cả bản thân bạn biết, dựa trên những thứ mà bạn thường nhấp chuột vào, bấm like, hoặc tương tác với điều gì đó. Nó có thể gợi ý cho bạn những mẫu quảng cáo dựa vào thói quen cá nhân và bối cảnh những gì xảy ra trên phần tin tức cập nhật của bạn. Khả năng nhắm trúng đích giải thích vì sao Facebook thành công trong việc kiếm tiền từ mô hình này, trong khi các sản phẩm khác cũng dựa trên tin tức cập nhật (như RSS) lại thất bại.

Mô hình này mạnh mẽ đến nỗi khiến Twitter, với sản phẩm chủ yếu là một đoạn news feed (tin tức) dài, vẫn là một công ty Internet quan trọng mặc dù họ mới thay đổi sản phẩm trong vòng một thập niên (không tính việc tăng từ 140 ký tự lên đến 280 ký tự). Twitter là một doanh nghiệp phát triển quy mô lớn dựa vào sức mạnh của đổi mới sáng tạo mô hình kinh doanh, chứ không phải dựa vào việc đổi mới sáng tạo sản phẩm hay công nghệ.

## **NHỮNG NGUYÊN TẮC CƠ BẢN TRONG VIỆC ĐỔI MỚI SÁNG TẠO MÔ HÌNH KINH DOANH**

Nền tảng của những kiểu mẫu mô hình kinh doanh đổi mới sáng tạo đã được chứng minh đó là các nguyên tắc lớn giúp tinh chỉnh những kiểu mẫu này hoặc tạo thêm kiểu mẫu mới. Các nguyên tắc, bản thân chúng không phải là mô hình kinh doanh, nhưng chúng lấy sức mạnh của việc đổi mới công nghệ để đổi mới sáng tạo mô hình kinh doanh.

### ***NGUYÊN TẮC CƠ BẢN #1: ĐỊNH LUẬT MOORE***

Định luật Moore là nguyên tắc cơ bản đã thêm “Silicon” vào Silicon Valley, và đem sức mạnh của ngành công nghệ trải rộng khắp thế giới. Định luật Moore được đặt tên theo tên của người đã nghĩ ra nó – Gordon Moore – nhà đồng sáng lập của Intel, ông đã đặt ra thuật ngữ này trong một bài viết vào năm 1965, khi ông quan sát thấy số lượng bóng bán dẫn có thể gắn được trên bề mặt một con chip silicon lại tăng gấp đôi sau mỗi năm. Năm 1975, khi

Moore điều chỉnh định luật được đặt theo tên mình thành tăng gấp đôi số lượng bóng bán dẫn sau mỗi hai mươi bốn tháng, thì ngành công nghiệp này đã cùng thống nhất con số sau đó là mười tám tháng. Ngày nay, định luật Moore không còn đề cập cụ thể đến mật độ bóng bán dẫn nữa; thay vào đó, nó tiên đoán sức mạnh máy tính có xu hướng mạnh lên gấp đôi sau mỗi mười tám tháng. Những năm gần đây, sự phát triển về sức mạnh của máy tính được xác định bằng bóng bán dẫn trên máy tính đa lõi, đa luồng. Có lẽ trong tương lai, định luật Moore sẽ đụng độ với máy tính lượng tử, chip quang học, sử dụng ADN, hoặc thậm chí một thứ gì đó mà chúng ta không thể dự đoán trước được. Vấn đề là, điểm hạn chế thực sự của định luật Moore nằm ở sự khéo léo về mặt kỹ thuật của con người, chứ không phải theo vật lý chất rắn.

Định luật Moore quan trọng bởi vì nó dự đoán sự gia tăng không ngừng của sức mạnh máy tính sẽ đóng vai trò như là một nguồn đổi mới sáng tạo công nghệ liên tục, mà như chúng ta đã thấy, điều đó giúp thúc đẩy sự đổi mới sáng tạo mô hình kinh doanh. Trong nhiều năm, sức mạnh của bộ vi xử lý trung tâm của Intel (CPU) được đo bằng “tốc độ xung nhịp” (clock rate) – số lượng tác vụ mà CPU có thể thực hiện trong một giây. Trong khi tốc độ xung nhịp không còn là thang đo tốt cho sức mạnh của máy tính, thì nó vẫn là một phép ẩn dụ tốt về cách định luật Moore điều khiển thế giới công nghệ máy tính: mỗi một tích tắc đồng hồ lại có thêm nhiều công nghệ mới ra đời, khiến cho việc đổi mới nhanh hơn gấp nhiều lần.

Sức mạnh máy tính tăng lên cho phép chúng ta dịch chuyển từ các máy tính khổng lồ sang các máy tính nhỏ hơn, rồi đến các máy tính cá nhân, tất cả dẫn tới điện thoại thông minh và thiết bị đeo (wearable) mà chúng ta có được ngày nay. Chúng ta đã chứng kiến sự gia tăng tương tự ở những thứ như băng thông mạng, cho phép trang web chuyển đổi từ văn bản sang hình ảnh, sang âm thanh, rồi tới video, trong tương lai sẽ là 3-D và thực tế ảo (VR). Nhưng điện thoại thông minh ngày nay không đơn thuần chỉ là phiên bản thu nhỏ của máy tính IBM cỡ lớn – hãy nhớ rằng sự đổi mới về công nghệ đã dẫn đến đổi mới trong mô hình kinh doanh.

Các doanh nhân giỏi nhất không chỉ đi theo định luật Moore; họ còn đoán trước được nó. Như Reed Hastings, đồng sáng lập và CEO của Netflix. Khi ông thành lập Netflix, tầm nhìn dài hạn của ông là cung cấp truyền hình theo yêu cầu thông qua Internet. Nhưng quay lại năm 1997, công nghệ khi đó đơn giản là không sẵn sàng để thực hiện được tầm nhìn của ông – nên nhớ rằng lúc đó chúng ta còn ở thời kỳ sử dụng đường truyền Internet quay số.

Đoạn phim với chất lượng HD dài một tiếng cần đường truyền 40 GB dữ liệu nén (hơn 400 GB nếu không nén). Một tập phim *Stranger Things* phải mất hơn bốn tháng để truyền đi nếu bạn sử dụng modem tiêu chuẩn 28.8K vào thời đó. Tuy nhiên, sự đổi mới công nghệ đã cho phép Netflix thực hiện được tầm nhìn tối thượng của Hastings – đĩa DVD.

Hastings nhận thấy rằng phim DVD, bán với giá khoảng 20 đô la, vừa nhỏ gọn lại bền. Điều này giúp cho chúng trở nên hoàn hảo để thực hiện việc kinh doanh cho thuê phim qua bưu điện. Hastings nói rằng ông nảy ra ý tưởng từ một lớp học khoa học máy tính, trong đó có bài tập tính toán băng thông cho một trạm xe ngựa chở đầy băng đĩa có thể đi vòng quanh đất nước! Đây chính là trường hợp mà đổi mới về công nghệ cho phép đổi mới sáng tạo mô hình kinh doanh. Blockbuster Video đã xây dựng một doanh nghiệp thành công dựa trên việc mua băng VHS với giá khoảng 100 đô la và cho các cửa hàng băng đĩa thuê lại, nhưng ngành kinh doanh cho thuê qua bưu điện sẽ không thể cho thuê các băng đĩa cổng kênh, mắc tiền và dễ vỡ như vậy được.

(Có thể một số bạn đọc cảm thấy hơi khó hiểu, khi còn học đại học, tối thứ Sáu hoặc thứ Bảy chúng tôi thường đến cửa hàng Blockbuster Video, trả ít tiền để thuê phim bằng băng VHS, và dùng điện thoại cố định để đặt pizza Domino, rồi nhét cuốn băng vào đầu đĩa VCR có kết nối với màn hình CRT 25 inch.)

Công nghệ DVD giúp Netflix tạo ra được một mô hình kinh doanh hoàn toàn mới. Hơn cả việc cho thuê phim và tính phí trả trễ hạn cao ngất nếu khách hàng trả lại băng VHS trễ hạn, khách hàng của Netflix trả 20 đô la/tháng để đăng ký xem phim “không giới hạn” – miễn là mỗi lần họ chỉ xem một bộ phim. Điều này giúp Netflix loại bỏ được khoản phí trả trễ hạn đáng ghét của Blockbuster và nắm bắt được lợi ích mạnh mẽ đến từ mô hình dịch vụ đăng ký thành viên đã được chứng minh. Netflix thăng hoa, và thậm chí phát hành cổ phiếu khi trở thành nhà kinh doanh dịch vụ DVD-quota-thư.

Nhưng Hastings chưa bao giờ đánh mất tầm nhìn tối thượng của ông về truyền hình Netflix theo yêu cầu qua Internet. Và khi định luật Moore phổ biến phép thuật của nó, khiến cho máy tính trở nên mạnh mẽ hơn bao giờ hết và băng thông Internet tốt hơn, rẻ hơn, Netflix đánh cược thời gian của họ, chờ đợi đến khi streaming video trở thành hiện thực.

“Khi chúng tôi bắt đầu kiếm được tiền vào năm 1997, chúng tôi

đã nghĩ rằng mình sẽ tiến tới streaming trong vòng năm năm nữa”, Hastings đã kể như vậy khi ông đến lớp học Tăng trưởng Thần tốc của chúng tôi ở Stanford. “Trong năm 2002, chúng ta không có streaming. Vì thế chúng tôi nghĩ đến năm 2007, nó sẽ chiếm một nửa trong việc kinh doanh của chúng tôi. Vào năm 2007, chúng tôi vẫn không đi tới đâu. Thế là chúng tôi lại tiên đoán điều tương tự. Và bây giờ chúng tôi đã mắc phải sai lầm theo một kiểu khác – đến năm 2012, streaming chiếm 60% việc kinh doanh của chúng tôi”. Phải mất nhiều thời gian hơn so với những gì Hastings dự đoán, nhưng định luật Moore cuối cùng đã xuất hiện trước mắt ông ấy.

Ngày nay, Netflix đồng nghĩa với truyền hình theo yêu cầu truyền qua Internet, và nó đã hình thành nên một thể loại mới “binge watching” (xem nhiều tập phim truyền hình trong thời gian liên tục). Đến năm 2017, 53% người lớn ở Mỹ nói rằng nhà họ có Netflix, và dịch vụ này còn tiếp tục tăng nhanh trên khắp thế giới. Netflix đã dùng khả năng tài chính của mô hình đăng ký thành viên để trở thành một trong những nguồn cung cấp hàng đầu về video chính hãng, từ chương trình truyền hình như *Stranger Things*, tới phim như *Beats of No Nation*, rồi các sự kiện như chương trình tấu hài đặc biệt của Dave Chappelle.

Truyền hình truyền thống thường có số lượng lớn các tập phim thí điểm, phần lớn trong số này không bao giờ được chiếu một loạt, cố gắng tạo ra cái gọi là “truyền hình phải xem” để thu hút người xem trên diện rộng, mà họ buộc phải bật tivi lên xem từng tuần một. Ngược lại, mô hình theo yêu cầu cho phép Netflix phục vụ cho nhiều khán giả khác nhau hơn là chỉ phát sóng một số ít các kênh theo chủ đề, giống như những gì truyền hình cáp đang làm. Truyền hình đại chúng đã thành công bằng cách mang lại điều tương tự vậy cho khán giả, một mô hình dựa trên việc đổi mới công nghệ phát sóng nội dung thông qua tín hiệu không dây và cáp đồng trục. Netflix thành công vì đã cung cấp dịch vụ dựa trên trải nghiệm được cá nhân hóa kỹ lưỡng cho từng khán giả, mang lại cho Netflix lợi thế to lớn so với các đối thủ truyền hình truyền thống. Hơn nữa, Netflix sản xuất chính xác những gì mà họ biết khán giả của mình mong chờ, dựa trên thói quen xem truyền hình của họ, loại trừ được các chương trình thử nghiệm thừa thãi, và chỉ mất khách hàng khi họ tự quyết định chấm dứt đăng ký thành viên. Khách hàng sử dụng Netflix càng nhiều, Netflix càng cung cấp được chính xác những gì họ muốn. Và thêm nữa, Netflix độc quyền trong việc cung cấp cho khách hàng những chương trình bản gốc. Nhà biên kịch huyền thoại William Goldman đã viết một câu nổi tiếng cả Hollywood: “Không ai biết

được điều gì cả”. Reed Hastings đã đáp trả: “Netflix biết đấy”. Và tất cả có được là nhờ Hastings đã có cái nhìn sâu sắc và kiên trì chờ đợi gần một thập kỷ cho định luật Moore để biến tầm nhìn dài hạn của mình từ một giấc mơ không tưởng trở thành một trong những công ty truyền thông thành công nhất trong lịch sử.

Định luật Moore còn phổ biến phép màu thêm nhiều lần nữa, cho phép các công nghệ mới trải dài từ phim hoạt hình vẽ bằng máy tính (Pixar) đến lưu trữ tập tin trực tuyến (Dropbox), rồi điện thoại thông minh (Apple). Từng loại công nghệ này đều có lối đi giống nhau từ giấc mơ không tưởng đến chinh phục thế giới thực, tất cả đều nhờ vào sự thấu hiểu về định luật Moore năm 1965.

## **NGUYÊN TẮC CƠ BẢN #2: TỰ ĐỘNG HÓA**

Các công ty tăng trưởng thần tốc đều áp dụng việc tự động hóa. Nếu họ cần thực hiện một thao tác (mà thao tác này lớn), máy tính hầu như luôn luôn làm nhanh hơn, rẻ hơn và đáng tin cậy hơn so với con người. Hơn nữa, máy tính tiếp tục trở nên nhanh hơn và rẻ hơn, dựa theo định luật Moore thì máy tính còn mạnh hơn gấp đôi sau mỗi mười tám tháng, rất khác so với con người, phải trải qua hàng triệu năm tiến hóa dựa trên thuyết Chọn lọc Tự nhiên của Darwin.

Năm 2014, nhà báo Jan Vermeulen đã so sánh chiếc Apple II (sản xuất năm 1977) với chiếc iPhone 5S biểu tượng của nghệ thuật. Ông thấy rằng cách nhau ba mươi bảy năm, nhưng sản phẩm của Apple đã nhanh hơn 2.600 lần về tốc độ xung nhịp (từ CPU lõi đơn 1 MHz đến CPU lõi kép 1,3 GHz) và tăng 16.384 lần về dung lượng RAM. Đó là ba đến bốn lần cải tiến trong khoảng thời gian của một thế hệ con người. Phép delta to lớn ấy đã không tính đến việc Apple II là máy tính để bàn với một màn hình CRT kênh càng, và iPhone 5S là một siêu máy tính cầm tay mà mọi người có thể để gọn trong túi.

Cùng năm với Apple II ra đời, Joe Bottom đã lập kỷ lục thế giới bơi 50 mét tự do trong 23,74 giây, với tốc độ chỉ dưới 7,6 km/giờ. Nếu tốc độ bơi của con người tăng nhanh như tốc độ cải tiến của sản phẩm Apple, thì kỷ lục thế giới năm 2014 sẽ là 19.700 km/giờ – không đủ để đạt được vận tốc bay vào quỹ đạo, nhưng khoảng 25 lần tốc độ trung bình của máy bay phản lực thương mại. Kỷ lục thế giới thực sự của con người ở môn bơi 50 mét tự do vào năm 2014 là 20,91 giây, tăng lên 11%.

Đó là khi có sự can thiệp của sức mạnh tự động hóa.

Sức mạnh tự động hóa không chỉ ứng dụng trong các sản phẩm trực tiếp dành cho người tiêu dùng như iPhone, mà còn ứng dụng trong quy trình và khả năng nội bộ. Hãy nghĩ đến giá trị do tự động hóa tạo ra khi tăng năng suất của nhà kho Amazon, hoặc khi nó giúp cho các máy chủ của Google chạy 24/7.

### **NGUYÊN TẮC CƠ BẢN #3: THÍCH ỨNG, KHÔNG PHẢI TỐI ƯU HÓA**

Ở mức độ trừu tượng cao hơn, các quy mô thành công tập trung nhiều vào việc thích ứng hơn là tối ưu hóa. Khác với các dây chuyền lắp ráp ô tô khổng lồ ở Detroit, dựa theo mô hình T của Henry Ford, các thể hệ công ty hiện tại ở Silicon Valley liên tục cải tiến, dù là cải tiến về tốc độ hay thử nghiệm liên tục và thử nghiệm tăng trưởng đột phá dạng A/B testing. Sự chú trọng này có ý nghĩa trong một môi trường mà các công ty cần tìm ra sản phẩm/thị trường phù hợp với sự đổi mới nhanh chóng của các sản phẩm và các thị trường. Hãy xem cách Amazon mở rộng sang các thị trường mới như AWS hơn là chỉ tiếp tục mài giũa năng lực bán lẻ, hoặc cách Facebook thích ứng với sự chuyển đổi từ mạng xã hội dựa trên văn bản truy cập bằng trình duyệt web trên máy tính để bàn sang mạng xã hội dựa trên video truy cập bằng điện thoại thông minh (và có lẽ sắp tới là VR).

### **NGUYÊN TẮC CƠ BẢN #4: NGUYÊN TẮC ĐI NGƯỢC XU THẾ**

Bạn của tôi, Peter Thiel đã viết một cách hùng hồn về sức mạnh của việc trở thành một kẻ đi ngược xu thế trong cuốn sách *Zero to One*.

Bất cứ khi nào phỏng vấn ai đó đi xin việc, tôi thích hỏi họ câu này: “Mọi người ít khi đồng ý với bạn về điều gì?”.

Câu hỏi nghe có vẻ dễ dàng bởi vì nó rất thẳng thắn. Thực sự, nó lại rất khó trả lời. Nó là một thử thách trí tuệ bởi vì những kiến thức chúng ta học được ở trường đều đã được mọi người chứng minh cả rồi. Và nó còn là thử thách tâm lý bởi vì bất kỳ ai cố gắng trả lời câu hỏi này đều phải nói ra những điều họ biết nhưng lại ít phổ biến. Suy nghĩ đột phá là điều hiếm thấy, nhưng người can đảm còn ít ỏi hơn cả những nhà thiên tài.

Việc đi ngược với xu thế thường là rất quan trọng trong việc tạo ra một công ty công nghệ có giá trị lớn. Như chúng ta đã thảo luận, các yếu tố tăng trưởng chính (như phân phối và hiệu ứng mạng) có xu hướng đem lại những phần thưởng không cân xứng cho

công ty xuất hiện đầu tiên trong lĩnh vực của họ để đạt được sự tăng trưởng quan trọng. Là người đi ngược với xu thế, bạn có được lợi thế to lớn vì bạn chính là người khởi xướng trong việc đạt được sự phát triển mở rộng.

Nếu công ty của bạn đang theo đuổi một cơ hội mà gần như tất cả mọi người đều đồng ý là nó rất hấp dẫn, bạn có khả năng gặp khó khăn trong việc tự mình vượt xa hơn các đối thủ cạnh tranh. Nhưng nếu công ty của bạn đang theo đuổi một cơ hội mà người thông thường sẽ bỏ qua hoặc khinh thường, bạn có khả năng có thêm khoảng thời gian cần thiết để trau chuốt lại mô hình kinh doanh đổi mới sáng tạo của mình thành một cỗ máy chạy trơn tru. Amazon đã theo đuổi thương mại điện tử khi phần lớn mọi người không nghĩ rằng người tiêu dùng sẽ thấy thoải mái khi sử dụng thẻ tín dụng trực tuyến. Google ra mắt công cụ tìm kiếm khi đa số mọi người nghĩ tìm kiếm là một dạng dịch vụ đã hoàn thiện. Và Facebook đã xây dựng nên mạng xã hội của họ khi phần lớn chúng ta tin rằng mạng xã hội hoặc là thứ vô dụng, hoặc do MySpace đã thống trị thị trường, hoặc cả hai.

Như chúng ta đã thấy, phần lớn các ý tưởng vĩ đại thoát đầu thường trông có vẻ ngu ngốc. Là người đi ngược với xu thế không có nghĩa là kẻ ngốc bất đồng ý kiến với bạn, mà nó có nghĩa là những người thông minh không đồng ý với bạn mà thôi! Hãy nhớ lại những gì đã xảy ra khi Brain Chesky, Joe Gebbia và Nathan Blecharczyk cố gắng thành lập Airbnb? Các nhà đầu tư như Paul Graham thực sự không thể tưởng tượng được tại sao mọi người lại sử dụng dịch vụ này. Điều này không phải vì các nhà đầu tư là những gã ngốc; hầu hết các nhà đầu tư mạo hiểm và các nhà đầu tư thiên thần đều thông minh, và thông minh nhất, những người thành công và thông minh nhất đồng ý rằng đầu tư vào các ý tưởng đã được chứng minh sẽ tốt hơn là đầu tư vào những ý tưởng chưa được chứng minh.

Vấn đề là, theo định nghĩa, đổi mới sáng tạo mô hình kinh doanh liên quan đến việc thử làm những điều mới mẻ, và dĩ nhiên, chúng chưa được kiểm chứng!

Trong cuốn sách này, chúng tôi cố gắng đưa các công cụ, nguyên tắc và kiểu mẫu mà bạn có thể sử dụng để thiết kế, đầu tư, hoặc đánh giá một mô hình kinh doanh đổi mới sáng tạo. Nhiều nhà đầu tư mạo hiểm thích khoác lác rằng họ là bậc thầy trong việc “khớp mẫu” (pattern matching), nhưng ở đây chúng tôi phải lưu ý rằng không phải tất cả các kiểu mẫu đều hữu dụng. Khớp mẫu tệ hại là kiểu kết hợp những gì mà các nhà đầu tư hạng B và C ưa

thích – kịch bản siêu ý tưởng kiểu Hollywood (the Hollywood high-concept pitch). Bộ phim *Speed* là một kịch bản siêu ý tưởng nổi tiếng: “*Đương đầu thử thách trên xe buýt*” (*Die hard on a bus*). Và nếu bạn là người đầu tiên kết nối được với ý tưởng đó, bạn có thể thành công. Bộ phim *Speed* thực chất là một thành công về mặt thương mại, phần lớn là vì nó có kịch bản tốt. Nhưng sự thành công của phim *Speed* dẫn đến một loạt các phim phái sinh kém chất lượng, từ *Under Siege* (“*Đương đầu thử thách trên tàu*”) đến *Executive Decision* (“*Đương đầu thử thách trên máy bay*”) của Steven Seagal. Khi nhà đầu tư quyết định làm phim *Uber for Pets*, thì đó là một khớp mẫu tệ hại.

Một khớp mẫu tốt thì cần hiểu rõ thuật ngữ y khoa gọi là “cơ chế của hành động”. Bộ phim *Speed* thành công vì chiếc xe buýt buộc phải chạy với tốc độ nhất định hoặc nhanh hơn để tránh kích nổ quả bom cài đặt trên xe, đặc biệt trong hoàn cảnh giao thông ngột ngạt nghèo của Los Angeles. Airbnb thành công vì họ có một thị trường lớn, vì khách du lịch đi từ thành phố này sang thành phố khác tạo nên sự lan truyền, và bởi vì Airbnb đi theo kiểu mẫu marketplace trực tuyến đã được chứng minh.

Để giúp bạn cảm nhận được cách ứng dụng các nguyên tắc của chúng tôi trong đổi mới sáng tạo mô hình kinh doanh, hãy thực hành phân tích một vài doanh nghiệp lớn và cách thức họ thực hiện các nguyên tắc này.

## **PHÂN TÍCH MỘT SỐ MÔ HÌNH KINH DOANH TỶ ĐỒ**

### ***CÂU CHUYỆN THÀNH CÔNG #1: LINKEDIN***

Khi chúng tôi khởi sự LinkedIn vào năm 2002, sự bùng nổ dot-com lúc ấy đã khiến cho hầu hết mọi người nghĩ rằng ngành công nghiệp Internet dành cho người tiêu dùng đang chết. Việc cuối cùng mà các nhà đầu tư mạo hiểm sẵn sàng làm là đổ hàng triệu đô la để có được sự tăng trưởng nhanh. Mặc dù vậy, tôi đã nghĩ vẫn còn đó một cơ hội to lớn, và đã có thể đưa LinkedIn vượt qua giai đoạn khởi nghiệp cho đến khi chúng tôi có thể có đủ vốn cho việc tăng trưởng thần tốc thực sự.

Câu chuyện diễn ra như sau.

#### ***Quy mô thị trường***

Cái nhìn sâu sắc chính yếu đằng sau LinkedIn là Internet đang chuyển từ không gian mạng ẩn danh sang phần mở rộng của thế giới thực, và do đó danh tính trực tuyến của bạn là phần mở rộng

của danh tính thực. Các độc giả cùng thế hệ với tôi hẳn còn nhớ bộ phim hoạt hình *New Yorker* nổi tiếng với lời thuyết minh: “Trên Internet, không ai biết bạn là một chú chó”. Tôi không nghĩ việc ẩn danh khi nói về danh tính nghề nghiệp chuyên môn lại là điều tốt, vì vậy cần có một loại danh tính nghề nghiệp trực tuyến. Và thông qua giả thiết đi ngược với xu thế của chúng tôi vào lúc đó, tôi cùng với các đồng sáng lập viên cảm thấy tự tin rằng thị trường của “tất cả các chuyên gia văn phòng” đủ lớn để trở thành một cơ hội thực sự.

## ***Phân phối***

Để kiếm tiền phát triển LinkedIn, chúng tôi phải tìm cách chứng minh chiến lược phân phối của mình. Không may là các nhà đầu tư nghĩ rằng chúng tôi cũng giống một dạng “Friendster dành cho các mối quan hệ kinh doanh”, một khớp mẫu tệ hại, và họ xem nó có ý nghĩa như là “Tinder dành cho các mối quan hệ kinh doanh” đối với các quỹ đầu tư mạo hiểm ngày nay. Để thay thế, chúng tôi phải tìm cách sử dụng tiền và uy tín mà tôi có được từ việc giúp tạo dựng PayPal để đưa LinkedIn đi được tới thời điểm mà mọi người sẽ đồng ý bỏ vốn vào.

Bước đầu tiên là thành lập một nhóm nhỏ, dạng siêu chấp vá. Văn phòng đầu tiên của chúng tôi sử dụng tạm một khu trong tòa nhà của một doanh nghiệp khởi nghiệp của một người bạn đã thất bại. “Chỉ cần dọn dẹp là có thể nhận lại tiền đặt cọc thuê nhà, và anh có thể sử dụng nó trong ba tháng”, người bạn ấy bảo tôi như thế. Tôi tận dụng uy tín của mình để đảm bảo có được một khoản đầu tư nhỏ, nhưng tôi biết chúng tôi cần cho họ thấy quá trình phân phối cụ thể trước khi chúng tôi có thể nhận được khoản đầu tư kế tiếp. Bởi vì chúng tôi không có vốn để trả tiền marketing theo kiểu truyền thống nên đã ứng dụng một số kỹ thuật giống như cách mọi người ngày nay gọi là “công thức tăng trưởng đột phá” (growth hacking) để có được một triệu người dùng, cho phép chúng tôi nhận được tiền đầu tư từ Greylock.

Chiến lược phân phối cốt lõi của chúng tôi là lan truyền tự nhiên, như cách tôi đã làm ở PayPal. Người dùng của chúng tôi sẽ mời những bạn bè trong danh bạ của họ qua e-mail bởi vì điều đó giúp họ xây dựng mạng lưới của chính mình và theo dõi những mối kết nối chính của họ. Nhưng mức độ lan truyền ban đầu thực sự không đủ. Chúng tôi không thể cung cấp các loại ưu đãi tài chính như PayPal; vì vậy, thay vào đó, chúng tôi đã tạo những thứ như công cụ nhập số địa chỉ e-mail để có thể tăng số lượng lời mời và cho người dùng biết khi nào những người mà họ có mối liên hệ sẽ

tham gia dịch vụ.

## ***Tỷ suất lợi nhuận gộp***

Tỷ suất lợi nhuận gộp rất quan trọng bởi vì rõ ràng là sự gia tăng lượng người dùng của chúng tôi đã luôn vượt qua các mạng xã hội tiêu dùng hàng đầu. Về điểm này, MySpace đã làm Friendster trở nên lu mờ, và Facebook nhanh chóng qua mặt MySpace, và tất cả họ đều có nhiều người dùng hơn LinkedIn.

Lập luận ở đây chính là người dùng chuyên nghiệp của chúng tôi có giá trị hơn rất nhiều, nhưng để chứng minh lập luận đó, chúng tôi cần thể hiện khả năng mang về doanh thu với lợi nhuận cao đáng kể.

Kiểu mẫu mô hình doanh nghiệp đầu tiên mà chúng tôi thử chính là dịch vụ đăng ký freemium. Dịch vụ LinkedIn miễn phí có hạn chế số lượng yêu cầu mà người dùng gửi đến cho những người bạn chưa kết nối trực tiếp (thông qua bạn của bạn) (InMails), và khi người dùng đạt đến mức giới hạn ấy, họ có thể nâng cấp thành thành viên cao cấp (premium). Doanh thu từ đăng ký thành viên đủ để chúng tôi có được lợi nhuận từ dòng tiền mặt, nhưng doanh thu tăng không đủ nhanh để làm cho nó trở nên thực sự hấp dẫn.

Điểm mấu chốt quan trọng xuất hiện khi chúng tôi phát hiện ra rằng các công ty sẵn sàng trả tiền để xem các hồ sơ LinkedIn nhằm tìm ra ứng viên tốt nhất cho công việc. Vì vậy, chúng tôi đã cung cấp dịch vụ cho các công ty như một sản phẩm đăng ký của doanh nghiệp, và khi chúng tôi chứng minh rằng mô hình mới này là một nguồn doanh thu có lợi nhuận cao, chúng tôi tự tin để bắt đầu tăng trưởng thần tốc.

## ***Hiệu ứng mạng***

Giá trị dài hạn của LinkedIn luôn đến từ hiệu ứng mạng. Như một hình thức mạng xã hội, LinkedIn tận dụng hiệu ứng mạng trực tiếp lẫn hiệu ứng mạng hai chiều, cũng như trở thành một định dạng tiêu chuẩn về danh tính nghề nghiệp của một người. Hiệu ứng mạng trực tiếp xuất phát từ thực tế là mỗi người dùng LinkedIn tham gia thêm sẽ làm cho mạng trở nên có giá trị hơn một chút đối với tất cả người dùng LinkedIn khác. Hiệu ứng mạng hai chiều xảy ra vì nhiều người dùng hơn sẽ thu hút nhiều nhà tuyển dụng của các công ty hơn, trong khi nhiều nhà tuyển dụng hơn làm tăng giá trị của LinkedIn như một công cụ tìm việc theo dạng thụ động. Cuối cùng, bằng cách trở thành một phần tích hợp

của một lượng lớn danh tính nghề nghiệp trực tuyến của nhiều người, LinkedIn trở thành một trang mạng tiêu chuẩn thay thế cho bản lý lịch truyền thống. Chỉ một trong số các hiệu ứng mạng này cũng đủ để tạo nên ưu thế của một doanh nghiệp tăng trưởng đầu tiên; cả ba hiệu ứng gộp lại tạo nên một thành trì chiến lược khổng lồ bảo vệ LinkedIn khỏi những công ty mới, thậm chí bảo vệ LinkedIn trước những mạng xã hội người tiêu dùng như Facebook nhảy vào chiếm lấy thị trường mạng xã hội nghề nghiệp.

### ***Sản phẩm/thị trường phù hợp***

Tìm kiếm sản phẩm/thị trường phù hợp cho sản phẩm doanh nghiệp của chúng tôi là điểm mấu chốt. Chúng tôi đã làm như thế nào? Chúng tôi tập trung thu thập các phản hồi của thị trường càng nhiều càng tốt. Chúng tôi tuyển dụng nhân viên kinh doanh, đưa cho anh ta một vài mô hình sản phẩm dành cho doanh nghiệp, và chỉ định anh ta đi họp với các khách hàng tiềm năng. Hóa ra, tất cả các khách hàng đều muốn mua sản phẩm này.

### ***Khả năng mở rộng hoạt động***

Việc tăng trưởng thần tốc của LinkedIn đưa ra hai thách thức lớn về khả năng mở rộng hoạt động, vượt ra khỏi thách thức rõ ràng trong việc hỗ trợ một mạng xã hội toàn cầu với hàng trăm triệu người dùng. Đầu tiên, để hỗ trợ doanh nghiệp, chúng tôi thực sự phải phát triển, duy trì, và cập nhật hai sản phẩm khác nhau. Không có sản phẩm cho người tiêu dùng, công ty sẽ không thể thấy được giá trị của sản phẩm dành cho doanh nghiệp. Không có sản phẩm dành cho doanh nghiệp, chúng tôi không thể có đủ tiền để xây dựng bản thân thành một doanh nghiệp lớn. Chúng tôi cần thực hiện cả hai điều đó. Thật khó để tìm kiếm một chuyên gia kỹ thuật có thể đề xuất phân chia nhóm sản phẩm và kỹ thuật để họ làm việc với hai nhóm sản phẩm lớn tách biệt, nhưng đó chính xác là điều chúng tôi đã làm, bất chấp sự thiếu hiệu quả và lộn xộn.

Thứ hai, chúng tôi phải nhanh chóng phát triển đội ngũ bán hàng trong khi vẫn còn đang phát triển sản phẩm. Việc này cần nhiều nỗ lực từ phía CEO của LinkedIn là Dan Nye và kế tiếp là Jeff Weiner, và cả các đội nhóm của chúng tôi. Nhưng khi có thể, chúng tôi cũng sử dụng công nghệ để giúp giảm bớt những hạn chế trong quá trình mở rộng quy mô. Công cụ “Merlin” đã giúp đội ngũ bán hàng của chúng tôi làm việc hiệu quả hơn (và từ đó có thể mở rộng hơn) bằng cách tự động hóa phần lớn các công việc

giấy tờ của họ. Merlin sẽ phân tích việc sử dụng các kiểu mẫu và báo cho từng nhân viên bán hàng biết nên liên hệ với công ty nào, công ty đó sử dụng LinkedIn ra sao, và thậm chí có thể tạo ra bảng đề xuất bán hàng (sales deck) đã được cá nhân hóa cho từng khách hàng tiềm năng khác nhau.

## **CÂU CHUYỆN THÀNH CÔNG #2: AMAZON**

### *Quy mô thị trường*

Tầm nhìn ban đầu của Jeff Bezos cho Amazon là tận dụng lợi thế của không gian kỹ thuật số vô tận để mở một cửa hàng bán bất cứ thứ gì. Amazon bắt đầu với việc kinh doanh sách bởi vì sách là một thị trường đủ lớn với sản phẩm có thể thử nghiệm trên môi trường thương mại điện tử (bền, kích thước khá chuẩn, luôn sẵn có thông qua các nhà phân phối sỉ). Từ đó, Amazon dần mở rộng từ sách sang nhiều thứ khác, và ngày nay Amazon rất gần với tầm nhìn của Bezos là “cửa hàng tạp hóa của thế giới” (mặc dù bạn vẫn chưa thể mua được xe hơi trên Amazon). Bán lẻ là một thị trường khổng lồ và Amazon đã nắm bắt được một phần gần như không thể tưởng tượng của thị trường này, thậm chí còn làm cho thị trường của nó trở nên lớn mạnh hơn nhiều bằng cách tung ra Amazon Web Services. Ngày nay, bên cạnh việc là “cửa hàng tạp hóa của thế giới”, Amazon còn cung cấp hệ thống máy tính Internet, bằng thông, và lưu trữ (bao gồm cho cả các công ty lớn khác như Netflix).

### *Phân phối*

Amazon là một trong những công ty đầu tiên nắm bắt đầy đủ khả năng của Internet như một nền tảng phân phối trong việc tạo ra thành công chương trình tiếp thị liên kết (affiliate program) đầu tiên, nó có tên là Amazon Associates. Chương trình này khuyến khích các cá nhân và chủ sở hữu của các trang web khác giới thiệu khách hàng đến Amazon để đổi lấy một phần doanh thu được tạo ra. Việc này giúp cho Amazon biến trang web của những người khác và các mối quan hệ trực tuyến thành một kênh phân phối đầy sức mạnh. Kể cả hiện nay, nếu bạn thấy một tựa sách trên Internet, hoặc trong một dòng tweet hoặc ở chữ ký e-mail, và bạn nhấp chuột vào đường dẫn đó, rất có thể bạn sẽ được đưa tới trang web của Amazon thông qua một đường dẫn liên kết.

### *Tỷ suất lợi nhuận gộp*

Amazon thực sự không ghi điểm nhiều ở yếu tố tăng trưởng này

mặc dù đây là một chức năng của ngành công nghiệp hơn là của riêng Amazon. Bán lẻ là một ngành kinh doanh có lợi nhuận thấp, và sự cố gắng của Amazon trong việc bán giá thấp hơn ấy càng làm giảm lợi nhuận. Thậm chí ngày nay, ngành kinh doanh bán lẻ của Amazon vẫn không có lãi (mặc dù nó có thể có lãi nếu tình hình sức khỏe của công ty còn đủ ổn định, ví dụ như hoạt động của Amazon tại Bắc Mỹ vẫn có lãi, chỉ là lợi nhuận như vậy thì không đủ so với khoản lỗ của Amazon tại châu Á).

Dù vậy, thậm chí khi quan sát việc kinh doanh bán lẻ của Amazon, chúng tôi cũng phát hiện những dấu hiệu cho thấy tỷ suất lợi nhuận thấp thực sự là một phần trong chiến lược dài hạn nhằm tạo ra tỷ suất lợi nhuận cao, kể cả việc họ hoạt động trong ngành bán lẻ đi nữa. Chẳng có gì là bí mật khi Amazon thống trị lĩnh vực thương mại điện tử; trong các bảng phân tích năm 2017 như Slice Intelligence báo cáo, Amazon chiếm 44% doanh thu thương mại điện tử tại Mỹ trong năm 2016, và tiên đoán con số này còn cao hơn nữa trong tương lai. Nhưng điều mọi người thường thấy chính là ngành kinh doanh bán lẻ của Amazon có hai đơn vị rất khác nhau. Thứ nhất là hoạt động bán lẻ truyền thống, trong đó Amazon mua sản phẩm từ nhà cung cấp và bán lại cho khách hàng. Thứ hai, ít nổi tiếng hơn chính là marketplace của Amazon, cho phép các nhà bán hàng bên thứ ba bán sản phẩm của họ trên Amazon. Các nhà bán hàng bên thứ ba này trữ hàng hóa tại nhà kho của Amazon và trả tiền để Amazon giao sản phẩm đến khách hàng của họ. Nếu bạn từng mua hàng trên Amazon, bạn có thể đã mua sản phẩm từ bên thứ ba; Jeff Bezos nói rằng gần như 50% lượng hàng bán của Amazon đến từ nhóm hàng này. Vì ngành kinh doanh marketplace không ràng buộc Amazon về vốn hàng lưu kho (thay vào đó, chính người bán bên thứ ba mới phải chịu khoản vốn này), nên tỷ suất lợi nhuận gộp của Amazon cao gần bằng eBay chứ không thấp như Walmart. Như Matt Cohler của công ty Benchmark đã nói: “Thỉnh thoảng tôi tự hỏi phải chăng hoạt động kinh doanh tự trữ hàng trong kho của Amazon giống kiểu người dẫn đầu thua lỗ về marketing và một thành lũy cạnh tranh thâm dụng vốn”.

Amazon có được tỷ suất lợi nhuận gộp cao nhờ vào việc kinh doanh AWS. Nên nhớ, 150% lợi nhuận hoạt động trong năm 2016 của họ đến từ AWS, đạt 12,2 tỷ đô la doanh thu và hơn 3 tỷ đô la lợi nhuận hoạt động. Tỷ suất lợi nhuận gộp cao của AWS giúp cho Amazon đầu tư mạnh vào việc duy trì vị trí dẫn đầu so với các đối thủ cạnh tranh. Thực ra, AWS đã được ước tính nắm giữ hơn 40% thị trường cơ sở hạ tầng điện toán đám mây, nhiều hơn cả ba đối thủ lớn nhất – Microsoft, Google và IBM – cộng lại!

## **Hiệu ứng mạng**

Amazon khá yếu về hiệu ứng mạng. Một khách hàng sử dụng Amazon không làm tăng giá trị của khách hàng khác lên, với ngoại lệ có thể có là nhờ các bài đánh giá sản phẩm của Amazon. Tuy nhiên, bất kỳ hiệu ứng mạng trực tiếp nào tồn tại dựa trên các đánh giá sản phẩm đều không mạnh mẽ bằng tác động của các hiệu ứng mạng lên một cái gì đó như Facebook. Về mặt kỹ thuật, Amazon là một marketplace với hiệu ứng mạng hai chiều, nhờ những người bán bên thứ ba, nhưng một chiều đã gặp phải khiếm khuyết lớn: Người bán trên Amazon bị thu hút bởi lượng khách hàng lớn của Amazon, nhưng nguồn khách hàng của Amazon lại không khác gì so với nguồn khách hàng của những người bán kia. Amazon không được hưởng lợi gì từ các hiệu ứng quy mô, và sử dụng khuôn khổ “flywheel” (bánh đà) của tác giả và chuyên gia chiến lược Jim Collins. Brad Stone tóm tắt cách tiếp cận này trong cuốn sách của mình về Amazon, *The Everything Store* :

Giá thấp thu hút nhiều khách hàng truy cập hơn. Có nhiều khách hàng hơn làm tăng lượng hàng bán ra và nhiều hoa hồng trả cho người bán bên thứ ba trên trang web. Điều đó cho phép Amazon tận dụng nhiều chi phí cố định hơn (như các trung tâm lưu kho và máy chủ cần thiết để chạy trang web). Hiệu suất lớn hơn làm giảm giá thành. Họ lập luận rằng chỉ cần thúc đẩy một phần của bánh đà, nó sẽ tăng tốc vòng lặp này.

Tuy nhiên, dù bánh đà của Amazon rất ấn tượng, nhưng khi so sánh với hiệu ứng siêu tuyến tính mạnh mẽ của hầu hết các hiệu ứng mạng, nó chỉ đơn thuần là tuyến tính hoặc tuyến tính dưới mà thôi. May mắn thay, Amazon được hưởng lợi từ hiệu ứng mạng mạnh ở một trong các đơn vị của họ.

Phần lớn hiệu ứng mạng của Amazon, giống như phần lớn tỷ suất lợi nhuận gộp của họ, đến từ việc kinh doanh AWS. Nền tảng AWS có được lợi ích từ hiệu ứng mạng gián tiếp lẫn hiệu ứng tương hợp và tiêu chuẩn. Thành công của AWS khuyến khích các lập trình viên và các sản phẩm phát triển (như Docker lựa chọn AWS làm cơ sở hạ tầng của họ), điều này khiến AWS càng thành công hơn (trong khi sự nổi lên của AWS biến thành một tiêu chuẩn đã làm cho các dịch vụ được xây dựng trên nền tảng này dễ dàng kết nối hơn thông qua API).

## **Sản phẩm/thị trường phù hợp**

Amazon hiếm khi phải vật lộn với sản phẩm/thị trường phù hợp

trong ngành kinh doanh cốt lõi của họ. Phần lớn là do họ khai thác thị trường bán lẻ hiện hữu và đang phát triển lớn mạnh nên Amazon đã có thể bước vào giai đoạn tăng trưởng thần tốc ngay lập tức. Thậm chí AWS đã kịp đáp ứng với sự thay đổi một cách nhanh chóng, dựa trên quyết định sáng suốt của Amazon để dẫn đầu bằng sản phẩm đơn giản nhất, S3 (Simple Storage Service – dịch vụ lưu trữ đơn giản), trước khi mở rộng sang các lĩnh vực phức tạp hơn. Amazon đã thất bại nhiều lần bên ngoài lĩnh vực kinh doanh chính của họ. Các hoạt động bán lẻ cốt lõi đầy mạnh mẽ của Amazon không giúp họ chiếm lĩnh được các lĩnh vực kinh doanh về đầu giá hay thanh toán của eBay hoặc PayPal, và sản phẩm Fire Phone của họ là một cố gắng tốn kém và thất bại khi muốn cạnh tranh với Apple và Android.

### ***Khả năng mở rộng hoạt động***

Amazon đã quản lý khả năng mở rộng hoạt động tốt đến nỗi họ có thể là công ty thực thi việc này giỏi nhất thế giới.

Về mặt con người, Jeff Bezos có thể đưa Amazon trở nên mạnh mẽ và ổn định trong khi vẫn cho phép các lãnh đạo của công ty như Andy Jassy, CEO của AWS, hoặc Jeff Wilke, giám đốc kinh doanh tiêu dùng toàn cầu, điều hành những phần lớn của cả công ty. Sự ủy nhiệm này giúp cho Amazon đạt hơn 541.900 nhân sự trong năm 2017, trở thành một trong mười nhà tuyển dụng lớn nhất nước Mỹ.

Về mặt cơ sở hạ tầng, Amazon đã khéo léo dịch chuyển từ tối thiểu hóa các khoản chi tiêu cho cơ sở hạ tầng, như họ đã làm trong những năm đầu tiên bằng cách sử dụng các công ty logistic thuê ngoài để phân phối (như Ingram), trở thành một trong những công ty có cơ sở hạ tầng lớn nhất thế giới. Amazon có cơ sở hạ tầng tốt đến mức lĩnh vực kinh doanh tăng trưởng nhanh nhất và mang lại nhiều lợi nhuận nhất của họ (AWS) giúp các công ty khác khai thác toàn bộ cơ sở hạ tầng máy tính của Amazon. Amazon cũng kiếm tiền bằng cách đưa ra sản phẩm Fulfillment by Amazon (dịch vụ hoàn tất đơn hàng bởi Amazon) đến với các nhà bán hàng – những người không thành thạo về logistic – điều này khiến cho các công ty đối thủ như UPS và FedEx không khỏi lo lắng. Bên cạnh 86 trung tâm lưu kho khổng lồ của mình, Amazon còn có ít nhất 58 trạm chuyển phát nhanh trong ngày Prime Now tại các thị trường lớn, giúp Amazon đánh bại UPS và FedEx về năng lực khi họ có thể giao hàng nhanh ngay trong ngày mua hàng trong vòng chưa đầy hai tiếng. Amazon còn xây dựng các trung tâm “phân loại” để vượt mặt UPS và FedEx về giá vận

chuyển hàng hóa có kích thước nhỏ bằng dịch vụ bưu điện nước Mỹ – chỉ khoảng 1 đô la thay vì giá khoảng 4,5 đô la của các dịch vụ FedEx và UPS.

### **CÂU CHUYỆN THÀNH CÔNG #3: GOOGLE**

#### *Quy mô thị trường*

Quy mô thị trường của Google lúc đầu đã bị đánh giá thấp một cách đáng kể. Khi Google xuất hiện, nhiều người cho rằng đó chỉ là “một công cụ tìm kiếm khác” trong thị trường đã có nhiều công ty thống trị như Yahoo! và Lycos. Ngay cả khi Google có thể nắm giữ được một phần lớn thị trường tìm kiếm, thì nó vẫn bị xem là một công ty ngách khi so sánh với Yahoo!, một cổng thông tin với sản phẩm chính là Yahoo! Mail và Yahoo! Finance.

Các nhà quan sát đã thất bại khi không thể nhìn thấy được hai điều. Thứ nhất, sự đổi mới sáng tạo trong mô hình kinh doanh của Google – hệ thống quảng cáo tự phục vụ dựa trên mức độ liên quan, tối đa hóa doanh thu của AdWords – đã giúp Google tạo ra doanh thu trên việc kinh doanh tìm kiếm nhiều hơn so với các công ty đã có mặt từ trước. Thứ hai, xét về tổng thể thì tầm quan trọng của tìm kiếm chính là phải phát triển với tốc độ nhanh hơn Internet. Khi Internet phát triển và số lượng nội dung tăng lên theo tốc độ siêu tuyến tính, độ khó trong việc tìm kiếm và lọc thông tin từ đó cũng tăng theo, khiến cho tìm kiếm trở nên quan trọng hơn. Kết hợp với hiệu ứng từ sự tăng trưởng nhanh chóng của chính Internet, và kết quả thu về chính là một thị trường cực kỳ to lớn.

Từ đó, Google đã khôn ngoan mở rộng thị trường bằng cách tận dụng sức mạnh từ mô hình kinh doanh của họ để làm và tạo ra doanh thu từ các thương vụ mua lại như Android, Google Maps và YouTube.

#### *Phân phối*

Phần lớn thành công của Google đến từ công nghệ của họ, và điều này thật ấn tượng. Tuy nhiên, điều đó cũng có nghĩa là việc Google sử dụng khéo léo yếu tố tăng trưởng về mặt phân phối thường bị bỏ qua.

Để đi từ “một công cụ tìm kiếm khác” đến “công cụ tìm kiếm cuối cùng” (do người bạn cũ của tôi, Peter Thiel, đặt ra trong bài diễn thuyết “Cạnh tranh chỉ dành cho kẻ chiến bại” tại Stanford năm 2014), Google đã tận dụng một loạt các kiểu mẫu và mạng lưới

hiện có. Ví dụ, thỏa thuận tảo bạo của Google để tăng cường công cụ tìm kiếm AOL giúp cho việc kinh doanh tìm kiếm của công ty tăng theo cấp số mũ. Sau đó, những vụ đánh cược về phân phối như quan hệ hợp tác với Firefox, sáp nhập với Android, và tạo ra trình duyệt Chrome, tất cả hành động đều được đền đáp xứng đáng và giúp Google duy trì vị trí thống trị về phân phối.

Google cũng tìm ra cách để thúc đẩy các đối tác nhỏ, với chương trình AdSense dành cho nhà xuất bản nội dung trên web, cung cấp thêm lưu lượng truy cập thô vào hệ thống AdWords.

### *Tỷ suất lợi nhuận gộp*

Google là một công ty có lợi nhuận cao, với tỷ suất lợi nhuận năm 2016 đạt mức 61%. Nhưng việc có được lợi nhuận này không phải do tình cờ hay may mắn; công chính thuộc về mô hình kinh doanh AdWords của Google. Như chúng ta đã thảo luận ở phần về các kiểu mẫu mô hình kinh doanh, mô hình truyền thông hỗ trợ quảng cáo không còn hiệu quả trên môi trường Internet. Nhưng khi Google lần đầu xuất hiện, đây là mô hình kinh doanh nổi trội được nhiều công ty theo đuổi (như Yahoo! và Lycos). Google đã tiếp nhận mô hình tự đấu giá quảng cáo Overture, thêm vào đó cải tiến về chọn lọc quảng cáo dựa trên việc xem xét mối tương quan và chất lượng, cũng như giá đấu thầu, và theo đuổi mô hình kinh doanh nắm bắt ý định mua hàng hơn là chỉ thu hút sự chú ý. Mục đích mua hàng này được chứng minh là có giá trị hơn nhiều trên mỗi đơn vị tính trên lưu lượng truy cập, cho phép Google kiếm được lợi nhuận cao.

Google đang sử dụng năng lực tài chính của họ về tỷ suất lợi nhuận gộp để đặt các ván cược lớn mà những công ty khác có thể e ngại, như đầu tư vào Android và Chrome, hai sản phẩm đang phát triển mạnh nhằm đối đầu với những đối thủ lớn (iOS của Apple trong lĩnh vực phần mềm di động, và Microsoft với Firefox trong lĩnh vực trình duyệt web). Google cũng sử dụng lợi nhuận để đầu tư vào các thử nghiệm triệt để như X (trước đây là Google X) và Waymo (xe tự lái).

### *Hiệu ứng mạng*

Mặc dù Google đã tận dụng hiệu ứng mạng khá nhiều trong các ngành kinh doanh chính của mình, nhưng trở trêu thay, họ lại không làm vậy đối với sản phẩm tìm kiếm cốt lõi của mình!

Ứng dụng giao thông Waze là một ví dụ điển hình cho hiệu ứng

mạng trực tiếp. Waze khai thác vị trí của từng người dùng để thiết lập mô hình tình trạng giao thông chính xác hơn, và giúp các tài xế thông báo những sự kiện (như tai nạn giao thông, bẫy tốc độ và xe dừng bên đường). Sau đó, Waze công bố tất cả dữ liệu trên cho tất cả những người sử dụng ứng dụng. Nói cách khác, càng có nhiều người sử dụng Waze trên đường, độ chính xác về thông tin đường phố càng cao. Mỗi người dùng mới sẽ tạo thêm giá trị cho toàn bộ người dùng trước.

Hệ điều hành di động Android là một ví dụ điển hình cho hiệu ứng mạng gián tiếp. Khi người dùng cuối (end user) chấp nhận sử dụng Android một cách rộng rãi sẽ khuyến khích các nhà phát triển tạo thêm phiên bản Android cho ứng dụng của họ. Càng có nhiều ứng dụng hữu ích sẵn có sẽ càng khuyến khích nhiều người sử dụng các thiết bị chạy trên nền tảng này.

YouTube là một ví dụ điển hình cho hiệu ứng mạng hai chiều. YouTube giúp những người sản xuất video và người xem video xích lại gần nhau – càng có nhiều nội dung, càng có nhiều người xem. Càng có nhiều người xem, càng khuyến khích những người sản xuất video tạo thêm nhiều nội dung hơn nữa.

Cuối cùng, G Suite của Google là một ví dụ tuyệt vời về sức mạnh của hiệu ứng mạng tương hợp và tiêu chuẩn (trở trêu thay, điều này giống như Microsoft Office, đối thủ chính của công ty) cũng như hiệu ứng mạng cục bộ. Khi người dùng chia sẻ Google Docs hay Google Sheets với người khác, họ buộc những ai muốn cộng tác vào những tài liệu này cũng phải làm điều tương tự. Điều này đặc biệt phổ biến trong mạng cá nhân như một nhóm dự án hay trường học. Khi một vài giáo viên bắt đầu sử dụng Google Docs để ra bài tập về nhà, họ gặp áp lực trong việc chuẩn hóa Google Docs, và học sinh cũng như phụ huynh cũng gặp áp lực trong việc làm quen với chúng. Lời chia sẻ từ kinh nghiệm của Chris đây.

### *Sản phẩm/thị trường phù hợp*

Google có sản phẩm/thị trường cực kỳ phù hợp đối với sản phẩm tìm kiếm và AdWords cốt lõi của họ. Ngay từ khi bắt đầu, kết quả tìm kiếm của Google đã tốt hơn các đối thủ. Nhưng nhiều người không nhận ra là Google đã mất nhiều thời gian để tìm ra đúng sản phẩm và đúng thị trường. Google bắt đầu thử bán sản phẩm tìm kiếm doanh nghiệp, một công cụ tích hợp bên trong trung tâm dữ liệu doanh nghiệp, lập danh sách nội dung được lưu trữ trong máy chủ của công ty, sau đó cung cấp hộp tìm kiếm Google để tìm các thông tin trong nội dung đó. Tiếp theo, Google đã thử

mô hình hỗ trợ quảng cáo bằng cách chạy quảng cáo DoubleClick; mãi mai thay, Google sau đó đã mua lại DoubleClick. Thật may mắn, Google đã tìm được sản phẩm/thị trường phù hợp bằng cách cải thiện mô hình đấu giá quảng cáo. Sản phẩm AdWords của Google đã tốt hơn rất nhiều trong việc kiếm tiền từ các lượt tìm kiếm thông qua hệ thống đấu giá tự phục vụ dựa trên tính liên quan theo thời gian mà các đối thủ cạnh tranh đã phải cố gắng để bắt kịp. Google đã tích lũy nguồn tài chính để có thể đầu tư vào bất cứ điều gì cần thiết nhằm duy trì sức mạnh của sản phẩm ưu việt này.

Không phải lúc nào Google cũng tìm được sản phẩm/thị trường phù hợp (và nếu họ hết tiền trước khi thành công với AdWords, thì việc kinh doanh tìm kiếm cũng sẽ ra đi trước khi nó kịp trở thành sản phẩm phù hợp). Điều này phản ánh triết lý quản lý sản phẩm có chủ đích của họ, triết lý này dựa trên sự đổi mới từ điều nhỏ nhặt nhất và tinh thần chịu đựng thất bại cao độ. Khi thành công, như với Gmail, một dự án nhỏ do Paul Buchheit khởi xướng, họ đã có thể tạo ra những sản phẩm hủy diệt. Nhưng khi thất bại, họ tạo ra những sản phẩm *bị khai tử*, điển hình như các dự án Buzz, Wave và Glass. Để vượt qua rủi ro thất bại, Google dựa trên cả khả năng tài chính (đến từ tỷ suất lợi nhuận gộp cao, và các yếu tố khác nữa) và tinh thần sẵn sàng quyết liệt cắt lỗ. Ví dụ, khi Google mua lại YouTube (vốn đã là một sản phẩm/thị trường phù hợp), họ sẵn sàng từ bỏ dịch vụ Google Video của mình, cho dù đã đầu tư nhiều vào sản phẩm này.

Các công ty lớn thành công khác có cách tiếp cận rất khác nhau. Khác với Google, nơi mà các ý tưởng mới có thể đến từ bất cứ đâu trong công ty và luôn có nhiều dự án song song cùng lúc, Apple áp dụng cách tiếp cận từ trên xuống và tập trung xây dựng một sản phẩm để nó trở thành sản phẩm tốt nhất. Apple duy trì số lượng sản phẩm ít và làm việc trên một sản phẩm chính duy nhất ở từng thời điểm. Một triết lý không nhất thiết phải tốt hơn một triết lý khác; điều quan trọng là nhanh chóng tìm được sản phẩm/thị trường phù hợp, trước khi đối thủ của bạn làm được điều đó.

## **Khả năng mở rộng hoạt động**

Đối với một tổ chức chuyên về kỹ thuật, khá ngạc nhiên khi Google lại xuất sắc về khả năng mở rộng hoạt động. Đầu tư mạnh vào các công cụ và cơ sở hạ tầng của riêng mình sẽ giúp tổ chức chuyên về kỹ thuật nhanh chóng điều chỉnh cơ sở hạ tầng của họ để đạt được hiệu suất cao khi công ty phát triển.

Google cũng đã có những đổi mới sáng tạo trong khả năng mở rộng về mặt nhân sự. Trong khi phần lớn mảng quản lý con người ở Google khá thông minh nhưng tương đối không phức tạp – ví dụ, Google sử dụng các nhóm nhỏ hơn để triển khai các sản phẩm mới và các nhóm lớn hơn để duy trì và phát triển sản phẩm hiện có – Google đã đầu tư mạnh vào phân tích và dữ liệu về con người để quyết định các vấn đề như số lần phỏng vấn tối ưu đối với một ứng viên (không nhiều hơn năm lần) và để cải thiện các công tác tuyển dụng, xem xét năng lực, và hơn thế nữa.

## **CÂU CHUYỆN THÀNH CÔNG #4: FACEBOOK**

### *Quy mô thị trường*

Quy mô thị trường là một trong những nguyên nhân chính mà nhiều người đã thất bại trong việc đánh giá giá trị tiềm năng của Facebook lúc đầu. Khi ấy, Facebook được xem là một “mạng xã hội dành cho sinh viên”. Mô tả này, kết hợp giữa một sản phẩm mới và chưa được kiểm chứng với một nhóm khách hàng đặc thù (và nhỏ), khiến cho Facebook nghe giống như một sản phẩm dành cho thị trường ngách. Nhưng tính đến lúc tôi đầu tư vào Facebook, tầm nhìn của Mark Zuckerberg đã lớn hơn và nhiều giá trị hơn. Mark muốn Facebook là một sản phẩm mặc định, buộc mọi người phải sử dụng để liên lạc với bạn bè, một thị trường đã và đang trở nên khổng lồ. Dĩ nhiên, ngay cả khi Mark trình bày tầm nhìn rộng lớn của cậu ấy, nhiều nhà đầu tư đã không tin tưởng, và sau này họ đã phải hối tiếc.

### *Phân phối*

Facebook thật sự xuất sắc về phân phối. Như đã nói ở phần trước, thời gian đầu Facebook tập trung vào đối tượng là sinh viên đại học, điều gây hiểu nhầm Facebook là sản phẩm dành cho thị trường ngách, đây thực sự là một phần của chiến lược phân phối thành công tuyệt vời của họ. Để đạt được sự lan truyền khó tin ấy, Facebook đã cố tình trì hoãn ngày công bố sản phẩm ở trường đại học cho đến tận lúc có hơn 50% sinh viên yêu cầu tham gia, vì thế Facebook đã đạt được số lượng lớn người dùng cục bộ gần như ngay lập tức.

Facebook tiếp tục được hưởng lợi từ việc tận dụng các mạng lưới bạn bè hiện có để mở rộng ra bên ngoài từ cơ sở người dùng trong trường đại học ban đầu. Khi người dùng trải nghiệm những lợi ích của việc duy trì kết nối qua Facebook, họ đương nhiên muốn mời thêm bạn bè bên ngoài của họ tham gia vào mạng lưới.

## *Tỷ suất lợi nhuận gộp*

Giống như Google, Facebook bắt đầu mà không có mô hình lợi nhuận hiệu quả. Nhưng một khi họ tìm ra được giá trị của các bài đăng được tài trợ trong bảng tin tức mới, Facebook đã có thể thu được lợi nhuận khổng lồ. Ngày nay, gần 90% doanh thu của Facebook đến từ quảng cáo bán hàng, và công ty đạt được mức tỷ suất lợi nhuận gộp vượt trội đến 87%.

Tỷ suất lợi nhuận gộp cho phép Facebook đầu tư mạnh mẽ vào kỹ thuật và nhân tài. Điều này giúp Mark Zuckerberg thực hiện các thương vụ mua bán khôn ngoan (và đắt đỏ), như Instagram và WhatsApp, để trở thành tay chơi thống trị mạng xã hội thị trường di động, cũng như máy tính, và kể cả những ván cược dài hạn như Oculus.

## *Hiệu ứng mạng*

Chúng ta đã nói về cách Facebook khai thác hiệu ứng mạng trực tiếp theo cách cổ điển (càng nhiều người dùng tham gia nền tảng, Facebook càng có nhiều giá trị đối với các người dùng khác) và hiệu ứng mạng cục bộ (một khi nó trở thành mạng xã hội chiếm lĩnh toàn bộ trường đại học, các công ty khác sẽ rất khó khăn để lôi kéo người dùng ra khỏi Facebook).

Facebook cũng có kinh nghiệm về hiệu ứng mạng gián tiếp nhờ vào dịch vụ nền tảng của họ, như Graph API (cho phép các nhà phát triển tận dụng biểu đồ xã hội người dùng Facebook và các mối quan hệ của họ) và Facebook Connect (cho phép người dùng đăng nhập vào dịch vụ web bằng Facebook hơn là tạo một tài khoản mới cho dịch vụ đó).

## *Sản phẩm/thị trường phù hợp*

Facebook gần như đạt được sản phẩm/thị trường phù hợp với trải nghiệm tiêu dùng cốt lõi của họ ngay lập tức, do đó họ đã tăng trưởng một cách nhanh chóng. Tuy nhiên, phần khiến cho Facebook trở thành một công ty lớn và Mark Zuckerberg trở thành một CEO lớn chính là Facebook có thể đạt được sản phẩm/thị trường phù hợp trong các lĩnh vực bổ sung và kém rõ ràng hơn trong lịch sử của công ty.

Nhiều người đã quên rằng Facebook phải vật lộn như thế nào khi chuyển đổi từ nền tảng máy tính để bàn sang nền tảng di động. Sản phẩm di động ban đầu của Facebook chậm và dưới điểm tối ưu, và mọi người chấp nhận sản phẩm đó khá chậm. May mắn cho

Facebook, Mark Zuckerberg thấy rằng thị trường đang chuyển sang nền tảng di động và anh đã đình chỉ mọi hoạt động phát triển các tính năng khác để tập trung toàn bộ vào việc xây dựng sản phẩm di động mới và tốt hơn. Đồng thời, anh cũng nhanh chóng và quyết đoán trong việc mua lại Instagram và WhatsApp; khi công bố, mọi người cho rằng cả hai thương vụ đó quá đắt đỏ, nhưng trong thâm tâm, mọi người đều nhận ra chúng đáng giá như thế nào. Ngày nay, mỗi tháng, Facebook có hơn 1,7 tỷ người dùng di động hoạt động, và thị trường quảng cáo trên di động chiếm 81% doanh thu quảng cáo của công ty. Hơn 56% người dùng sử dụng Facebook thông qua sản phẩm di động.

Cũng quan trọng không kém chính là khả năng của Facebook trong việc tìm được sản phẩm/thị trường phù hợp cho các nhà quảng cáo. Khi Facebook mới bắt đầu, lối nghĩ xưa cũ cho rằng nội dung do người dùng tạo nên như Facebook chẳng bao giờ có thể thu hút được các nhà quảng cáo, những người này không muốn thương hiệu của họ xuất hiện với chất lượng nghèo nàn hoặc thậm chí là nội dung không phù hợp. Mô hình tìm kiếm của Google mới là thứ có hiệu quả trong quảng cáo trực tuyến. Facebook đã vượt qua định kiến này bằng cách phát triển các thuật toán ngăn chặn nội dung không phù hợp, và bằng cách học hỏi từ mô hình tin tức cập nhật được tài trợ của Twitter và kết hợp với quảng cáo trong Facebook News Feed. Mô hình tin tức mới đặc biệt hiệu quả để kiếm tiền từ việc sử dụng mạng di động. Đối với những gì diễn ra trong báo chí in ấn, các quảng cáo được trộn lẫn với nội dung, và khi bạn lật từng trang tạp chí hoặc cuộn xuống trang tin tức, bạn sẽ bắt gặp các mẫu quảng cáo một cách tự nhiên, trái ngược với việc bị làm phiền bởi các trang quảng cáo pop-up (quảng cáo bật lên), hoặc quảng cáo takeover (quảng cáo nền ở các trang mạng khác), hoặc các banner kiểu truyền thống mà bạn dễ dàng lờ đi. Nhưng quảng cáo trên News Feed của Facebook thực sự tốt hơn so với quảng cáo trên tạp chí, bởi vì các hoạt động xã hội cốt lõi (nhấp, thích, chia sẻ) đã khiến người dùng trở nên dễ bị cuốn hút vào bất cứ cái gì xuất hiện ở News Feed hơn, kể cả quảng cáo!

### *Khả năng mở rộng hoạt động*

Facebook đã làm cách nào để vượt qua được điểm hạn chế trong khả năng mở rộng hoạt động? Về mặt công nghệ, một trong những triết lý giúp Facebook thành công đó là phương châm nổi tiếng “Move fast and break things” (Tiến nhanh và phá vỡ mọi thứ). Phương châm này nhấn mạnh vào tốc độ, chính Mark Zuckerberg là người như thế, cho phép Facebook đạt được tốc độ

phát triển sản phẩm nhanh chóng và tiếp tục cải thiện sản phẩm. Kể cả ngày nay, tất cả kỹ sư phần mềm làm việc ở Facebook đều được yêu cầu xem lại mã nguồn của Facebook (có thể gây ảnh hưởng đến hàng triệu, thậm chí hàng tỷ người dùng) ngay trong ngày đầu tiên làm việc. Tuy vậy, khi số lượng người dùng cơ sở và nhóm kỹ sư đã tăng lên thành một số lượng lớn, Mark đã thay đổi triết lý thành “Move fast and break things with stable infrastructure” (Tiến nhanh và phá vỡ mọi thứ với cơ sở hạ tầng ổn định).

Tuy phương châm mới này có vẻ tự mâu thuẫn, nhưng Mark giải thích rằng nó tập trung vào mục tiêu cấp cao hơn. “Mục tiêu là tiến nhanh”, Mark nói với tôi như vậy. “Khi công ty chúng tôi còn nhỏ, tinh thần sẵn sàng phá vỡ mọi thứ giúp nó tiến nhanh. Nhưng khi công ty chúng tôi đã phát triển, tinh thần sẵn sàng phá vỡ mọi thứ thực chất khiến chúng tôi bắt đầu đi chậm lại, vì mức độ phức tạp gia tăng khiến cho việc sửa chữa những thứ mà chúng tôi lỡ phá vỡ ngày trước sẽ càng lúc càng khó khăn hơn. Bằng cách dành thêm thời gian tập trung vào việc ổn định cơ sở hạ tầng, chúng tôi giảm thiểu sự tác động và thời gian cần để phục hồi khi phá vỡ các thứ, từ đó chúng tôi mới có thể tiến nhanh thực sự”.

## **SAU KHI ĐÃ CÓ ĐƯỢC MỘT MÔ HÌNH KINH DOANH MẠNH MẼ, ĐÃ ĐƯỢC KIỂM CHỨNG, CÔNG VIỆC TIẾP THEO LÀ GÌ?**

Nếu bạn tin tưởng mình đã thiết kế nên một mô hình kinh doanh có thể mang lại sự tăng trưởng cực nhanh và tạo nên giá trị khổng lồ, bước tiếp theo là quyết định chiến lược. Đó là lúc bạn cần đổi mới sáng tạo về mặt chiến lược.

## PHẦN III

# Đổi mới sáng tạo về mặt chiến lược

**T**rong khi tăng trưởng thần tốc là chủ đề chính của cuốn sách này, đồng thời là vũ khí bí mật đằng sau sức tăng trưởng đầy sức sống, cũng như sự thống trị thị trường của hàng trăm công ty có giá trị nhất thế giới, thì tăng trưởng thần tốc cũng còn là một sự đổi mới sáng tạo về chiến lược. Thực chất, chính sự đổi mới sáng tạo về chiến lược đã hỗ trợ cho chính hệ sinh thái của công ty tăng trưởng nhanh chóng khi phải đối mặt với rủi ro và bất ổn. Tăng trưởng thần tốc, hoặc không tăng trưởng thần tốc, là một chọn lựa mang tính chiến lược (và đầy khó khăn), và vì lẽ đó chúng ta muốn quan sát xem các nhà sáng lập, các CEO đi đến quyết định này khi nào và như cách nào, và cách thức mà những quyết định đó đã thay đổi công ty của họ, cũng như vai trò của họ trong doanh nghiệp.

### KHI NÀO TÔI NÊN BẮT ĐẦU TĂNG TRƯỞNG THẦN TỐC?

Các nhà sáng lập của các công ty start-up thường hỏi chúng tôi câu hỏi này khi thảo luận về tăng trưởng thần tốc: “Khi nào tôi nên bắt đầu thực hiện việc tăng trưởng thần tốc cho công ty của tôi?”.

Một trong những lý do khiến bạn cảm thấy bị thách thức khi cố nắm bắt và áp dụng các nguyên tắc của tăng trưởng thần tốc, đặc biệt nếu bạn là một nhà điều hành dày dạn kinh nghiệm, đó là tăng trưởng thần tốc buộc bạn phải bỏ qua nhiều quy luật thông thường trong kinh doanh. Cơ bản là nó lấy đi mọi thứ mà bạn nghĩ rằng bạn đã biết qua nhiều năm kinh nghiệm, hoặc học từ trường kinh doanh, hay từ nỗi ám ảnh về việc giữ cho mọi thứ tinh gọn trong suốt giai đoạn đầu của khởi nghiệp,... và ném vục qua cửa

sổ. Việc lập kế hoạch kỹ càng, đầu tư cẩn thận, dịch vụ chu đáo, và kiểm soát chặt chẽ “tốc độ đốt tiền”(\*) cuối cùng có thể bị gạt sang một bên để đổi lấy các dự đoán nhanh chóng, lờ đi các khách hàng tức giận và sử dụng vốn không hiệu quả. Tại sao bạn lại muốn theo đuổi những hành động nguy hiểm và phản trực giác như vậy? Chỉ vì một lý do duy nhất, đó là tốc độ.

(\*) *Burn rate: tổng số tiền mà công ty chi tiêu hàng tháng để trả lương, trả tiền thuê văn phòng...*

Hãy nhớ lại, mục tiêu của tăng trưởng thần tốc là đạt được sự tăng trưởng “tia chớp” bất chấp rủi ro và chi phí có thể gia tăng. Thời điểm duy nhất mà điều này có ý nghĩa là khi (vì lý do phòng thủ hay tấn công) bạn xác định tốc độ thâm nhập thị trường chính là chiến lược quan trọng để có được kết quả to lớn.

Bạn không nhất thiết phải giải quyết mô hình doanh thu trước khi quyết định thực hiện tăng trưởng thần tốc. Trên thực tế, yếu tố chính của tăng trưởng thần tốc thông thường là các nhà đầu tư luôn sẵn sàng tăng vốn đầu tư trước khi mô hình được chứng minh mang lại doanh thu – xét cho cùng, sau khi mô hình được chứng minh là có doanh thu thì việc tăng vốn đầu tư là điều tương đối dễ dàng.

Slack đã mất gần 17 triệu đô la trong gần năm năm để phát triển trước khi ra mắt công chúng vào tháng 2 năm 2014. Chỉ hai tháng sau, trước khi tháng Tư khép lại, họ đã thu về 43 triệu đô la. Cả hai khoản đầu tư này đều diễn ra trước khi Slack chứng minh được mô hình doanh thu của họ và bắt đầu tạo ra doanh số bán hàng. Mô hình kinh doanh Freemium của Slack (cung cấp dịch vụ miễn phí và sau đó khuyến khích người dùng nâng cấp để trở thành khách hàng trả phí) có nghĩa là ngay cả sau hai tháng tăng trưởng mạnh về lượng người dùng, thì công ty vẫn không chứng minh được khả năng tạo ra lợi nhuận của mình. May mắn cho Slack và các nhà đầu tư, sự tích cực này đã được đền đáp. Khi làn sóng người dùng miễn phí ban đầu chuyển sang người dùng trả phí, Slack sau đó đã có thể thu được thêm 120 triệu đô la để thúc đẩy tăng trưởng hơn nữa.

Mọi công ty scale-up với giá trị 100 tỷ đô la đều dùng tăng trưởng thần tốc để đạt được điều đó, nhưng không có nghĩa là mọi công ty start-up đều có thể hoặc nên áp dụng tăng trưởng thần tốc. Nếu bạn không có được sản phẩm/thị trường phù hợp, hoặc mô hình kinh doanh của bạn không hiệu quả, hoặc nếu các điều kiện thị trường không phù hợp cho siêu tăng trưởng, thì tăng trưởng

thần tốc trước khi kịp ổn định công ty có thể dẫn đến “thất bại thần tốc” rất đau đớn.

Đáng buồn thay, thực hiện tăng trưởng thần tốc khi chưa ổn định đôi khi có thể giết chết thị trường mới hình thành bởi những “lập luận đập đổ” quá mạnh mẽ đến nỗi các nhà đầu tư và doanh nhân phải tránh xa. Ví dụ, sự thất bại khét tiếng của Webvan đã khiến cho hầu hết các công ty rời khỏi thị trường giao hàng tạp hóa trong hơn một thập kỷ.

Dưới đây là một vài yếu tố mà bạn cần xem xét nếu bạn đang tự hỏi liệu rằng đã đến lúc công ty của mình thực hiện tăng trưởng thần tốc hay chưa.

## **MỘT CƠ HỘI LỚN MỚI**

Để đạt thành công lớn, bạn cần có một cơ hội lớn mới mẻ – tại thời điểm mà quy mô thị trường và tỷ suất lợi nhuận gộp gặp nhau để tạo nên giá trị tiềm ẩn khổng lồ, và không có công ty nào dẫn đầu thống trị thị trường hoặc độc quyền. Một cơ hội lớn mới mẻ thường xuất hiện do sự đổi mới sáng tạo công nghệ dẫn tới hình thành một thị trường mới hoặc cạnh tranh với thị trường hiện hữu. Shishir Mehrotra, cựu tổng giám đốc YouTube, đã ghé thăm lớp học Tăng trưởng Thần tốc của chúng tôi ở Stanford và giải thích sự thay đổi trong công nghệ tạo ra cơ hội lớn mới để YouTube khai thác như thế nào:

Tại sao YouTube ở đúng thời điểm? Cuối cùng thì các mạng lưới cũng có băng thông đủ lớn để người dùng truyền phát (stream) video. Camera của điện thoại di động cho phép mọi người có thể quay phim. Và môi trường đầu tư cho phép các quỹ đầu tư đặt cược rất nhiều vốn.

Nếu tỷ suất lợi nhuận gộp của cơ hội mới này thấp, thì quy mô thị trường phải lớn hơn nữa để khiến cho nó thực sự là một cơ hội lớn. Bạn phải biết rằng quy mô cuối cùng của phần thưởng phải xứng đáng.

Chi phí cho tăng trưởng thần tốc, kể cả khi thành công, thường khá cao. Đơn giản là không đáng phải chấp nhận rủi ro và tổn thất lớn khi dùng tăng trưởng thần tốc để theo đuổi một cơ hội nhỏ. Tin tốt là ở thời đại Kết nối, khả năng có thể mở rộng sản phẩm/dịch vụ ra quy mô thị trường thế giới một cách nhanh chóng đồng nghĩa rằng các cơ hội cũng lớn hơn bao giờ hết.

Hãy xem xét sự trỗi dậy của Alibaba. Jack Ma đã nhận ra cơ hội của

ngành thương mại điện tử ở Trung Quốc và các thị trường châu Á khác, thậm chí là một cơ hội dài hạn lớn hơn cả thị trường thương mại điện tử ở Mỹ. Khi Jack Ma thành lập Alibaba vào năm 1999, thị trường thương mại điện tử ở Trung Quốc không có gì đáng kể và thiếu các nguồn lực bổ sung chính yếu như các dịch vụ tương tự với FedEx, UPS, Visa và Mastercard (và PayPal). Nhưng ông ấy biết rằng phần thưởng cuối cùng sẽ đến và sẽ rất lớn. Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế (Organization for Economic Cooperation and Development, OECD) đã dự đoán rằng tầng lớp trung lưu của Trung Quốc (có thu nhập hộ gia đình từ 20.000 đến 160.000 đô la/năm) sẽ đạt mức 73% tổng dân số vào năm 2030, giúp cho quy mô thị trường của nó lớn hơn gần ba lần so với tổng dân số của Mỹ. Một phần thưởng như vậy giải thích cho một khoản đầu tư cực kỳ lớn. Jack Ma đã huy động được 25 triệu đô la từ SoftBank, Goldman Sachs và Fidelity để xây dựng công ty, và 75 triệu đô la khác từ General Atlantic vào năm 2009. Ngày nay, Alibaba kiểm soát khoảng 80% thị trường thương mại điện tử ở Trung Quốc (con số tương tự của Amazon tại thị trường Mỹ là 44%), và IPO của họ vào năm 2014 trên Sàn Giao dịch Chứng khoán New York là đợt IPO lớn nhất trong lịch sử, thu về cho công ty 25 tỷ đô la. Vào tháng 7 năm 2017, Alibaba trở thành công ty châu Á đầu tiên vượt mốc 400 tỷ đô la theo giá trị thị trường.

Một số cơ hội là quá to lớn đến nỗi chúng sinh ra các cơ hội thứ cấp cho tăng trưởng thần tốc. Ví dụ, sàn giao dịch Taobao của Alibaba đã hỗ trợ vô số người bán hàng, sự trỗi dậy của Facebook tạo ra nền tảng cho sự tăng trưởng ban đầu của Zynga, và các thiết bị iOS của Apple đã tạo nên một cơ hội lớn cho các nhà phát triển game như Rovio và Supercell.

## **LỢI THẾ CỦA NGƯỜI TĂNG TRƯỞNG ĐẦU TIÊN**

Lý do thường gặp nhất khi các công ty thực hiện tăng trưởng thần tốc là để đạt được quy mô lớn một cách đáng kể, đủ mang lại lợi thế cạnh tranh lâu dài. Đôi khi đây chỉ đơn giản là vấn đề nắm bắt được quy mô kinh tế, như Amazon hay Walmart, nhưng phần lớn là nhờ vào quy mô lớn một cách đáng kể tạo nên hiệu ứng mạng, như đối với Uber hay Airbnb.

Tăng trưởng thần tốc khó có thể minh chứng cho thành công nếu một công ty khác đã giành được lợi thế của người tăng trưởng đầu tiên. Trong suốt kỷ nguyên dot-com, cả Amazon lẫn Yahoo! đã cố thử nghiệm đối đầu trực diện với việc kinh doanh thông qua hình thức đấu giá của eBay, nhưng không thể có được chiến thắng bởi vì các hiệu ứng mạng của marketplace hai chiều của người mua

và người bán trên eBay, điều đó có nghĩa là lợi thế của người tăng trưởng đầu tiên của eBay quá mạnh để có thể bị đánh bại. Ngược lại, khi Amazon thâm nhập ngành bán đĩa nhạc CD – vàng, có một thời các bản nhạc được bán bằng những chiếc đĩa vật lý – thì ngành này chưa có hiệu ứng mạng, nên Amazon đã nhanh chóng đánh bại công ty dẫn đầu thị trường lúc bấy giờ là CDNow.

Lợi thế của người tăng trưởng đầu tiên cũng có tính đặc trưng cho một thị trường nhất định hoặc nhóm khách hàng cụ thể. Ông lớn trong thương mại điện tử ở châu Mỹ Latinh, MercadoLibre được thành lập vào năm 1999, khi đó Amazon đã thu được hàng tỷ đô la doanh thu, và eBay đã bành trướng mạnh mẽ ra nước ngoài. Dù không phải là công ty tăng trưởng đầu tiên trong lĩnh vực thương mại điện tử, MercadoLibre vẫn có thể tạo dựng được vị trí quan trọng khi là người tăng trưởng đầu tiên ở châu Mỹ Latinh. Trong bài phỏng vấn với Reid cho kênh podcast *Masters of Scale*, Marcos Galperin, nhà sáng lập kiêm CEO của MercadoLibre, đã lý giải vì sao ông có thể giành được lợi thế của người tăng trưởng đầu tiên:

Trước khi bắt tay vào MercadoLibre, tôi đã thực hiện một cuộc khảo sát với hai mươi sinh viên châu Mỹ Latinh, là những người bạn của tôi ở trường Stanford Graduate School of Business, và tất cả họ đều nói rằng cái này (eBay cho châu Mỹ Latinh) sẽ không bao giờ thành công ở châu Mỹ Latinh. Lúc đó, eBay cơ bản là một công ty đang thành công và có mặt ở Mỹ, Đức và Nhật.

Bằng cách nhảy vào một thị trường mà ngay cả các doanh nghiệp châu Mỹ Latinh khác cũng e dè, MercadoLibre đã có thể giành được vị thế đứng đầu trong cuộc cạnh tranh và đạt được lợi thế của người tăng trưởng đầu tiên.

Một điều quan trọng đó là không được lẫn lộn giữa quy mô lớn một cách đáng kể với lợi thế của người đi đầu. Xuất hiện đầu tiên trên thị trường có thể mang đến cho bạn những lời tung hô chúc tụng vì sản phẩm có tầm nhìn, nhưng nếu bạn không là người tăng trưởng đầu tiên, thì kết cục của bạn cũng chỉ là dòng chú thích trong một mục của Wikipedia nói về đối thủ của bạn, người đã làm được điều đó.

Ngoài ra, đôi khi cũng không có lợi thế của người tăng trưởng đầu tiên để mà tranh giành. Nếu bạn không thể xác định được bất cứ hiệu ứng mạng nào hoặc giữ chân khách hàng trung thành thì việc mở rộng quy mô không mang lại lợi thế gì đáng kể để đảm bảo cho tăng trưởng thần tốc. Ví dụ, chúng tôi nghi ngờ rằng thị trường giao thức ăn từ các nhà hàng hiện có – một hoạt động kinh

doanh hàng hóa thuần túy – có vẻ như không mang lại bất kỳ lợi thế cạnh tranh lâu dài nào để có thể giải thích cho một chiến dịch tăng trưởng thần tốc đắt đỏ.

## ***ĐƯỜNG CONG HỌC TẬP***

Một cách khác để sử dụng tăng trưởng thần tốc nhằm tạo ra lợi thế cạnh tranh lâu dài đó là trở thành người đầu tiên chinh phục đường cong học tập. Vài cơ hội, chẳng hạn như xe tự lái, đòi hỏi bạn phải giải quyết những vấn đề khó khăn và phức tạp. Bạn càng tăng trưởng nhanh, bạn càng có nhiều dữ liệu để thúc đẩy quá trình học tập (hoặc huấn luyện cho học máy), giúp cải tiến sản phẩm của bạn, giúp dễ dàng tăng trưởng hơn nữa trên thị trường trong khi đối thủ cạnh tranh của bạn chỉ mới bắt đầu chập chững trong quá trình học tập và tụt lại phía sau.

Netflix là công ty dẫn đầu trong ngành giải trí streaming video, nhưng họ chỉ đạt được vị trí này bằng cách sẵn sàng chinh phục một loạt các đường cong học tập. Hãy nhớ lại tình cảnh mà Reed Hastings phải đối mặt khi mới thành lập Netflix vào năm 1997: modem quay số mà phần lớn khách hàng dùng để kết nối Internet thực sự cực kỳ chậm chạp để truyền phát nội dung video có chất lượng cao. Vì vậy, Netflix đã quyết định cạnh tranh với các cửa hàng video như Blockbuster bằng dịch vụ đăng ký thành viên (mà không có phí phạt trả trễ hạn!) để gửi các DVD phim ảnh qua đường bưu điện đến nhà của khách hàng. Điều này có nghĩa là Netflix phải chinh phục một đường cong học tập về cả hai nhiệm vụ cụ thể của DVD, như đàm phán với các hãng phim để có các DVD phim và cộng tác với khâu hậu cần cần thiết cho việc chuyển các DVD đến và đi từ nhà của người tiêu dùng, đồng thời phát triển các tính năng mới – chẳng hạn như, khả năng gợi ý phim dựa trên các lựa chọn trước đó. Học tập những kỹ năng trong thời gian rất ngắn cho những nhiệm vụ này là công việc khá khó khăn và tốn kém, nhưng nó mang lại cho Netflix một lợi thế cạnh tranh hơn hẳn so với các đối thủ.

Sau này, khi kết nối băng thông rộng đã phổ biến, Netflix phải chinh phục một đường cong học tập khác khi xây dựng cơ sở hạ tầng cho streaming số lượng lớn trong khi phải tiếp tục cải thiện công cụ gợi ý cho người tiêu dùng. Đó là khi Netflix bắt đầu gặp phải một vấn đề lớn về chiến lược. Netflix phụ thuộc vào các hãng phim về mặt nội dung (các bộ phim và chương trình truyền hình), nhưng giờ đây các hãng phim lại xem các công ty phim ảnh trực tuyến như YouTube và Netflix là một mối đe dọa. Để đáp trả, họ tăng giá với Netflix về bản quyền nội dung của họ và giữ lại các

“món hàng đỉnh” (nghĩa là các chương trình nổi tiếng như *Saturday Night Live* ) cho chính họ và Hulu (một công ty liên doanh của ngành).

Kết luận hợp lý đã rõ ràng nhưng lại nan giải. Netflix cần phát triển nội dung riêng cho chính mình. Giờ đây, công ty có lẽ đã phải chinh phục đường cong học tập khó khăn nhất từ trước đến nay, bởi vì họ cần cạnh tranh với các hãng phim Hollywood vốn có kinh nghiệm cả thế kỷ trong lĩnh vực này. Netflix đã tuyển Ted Sarandos giữ vị trí trưởng nhóm sản xuất nội dung, và đã thành công khi chinh phục đường cong học tập này, như họ đã từng chinh phục nhiều đường cong học tập khác trong quá khứ. Ngày nay, Netflix có thể là công ty dẫn đầu trong sản xuất nội dung gốc cho video, và ngay cả các công ty Hollywood truyền thống, như nhà siêu sản xuất Shonda Rhimes (các phim *Grey's Anatomy*, *Scandal*, *How to Get Away with Murder* ) và nghệ sĩ hài Adam Sandler (phim *Happy Gilmore*, *Grown Ups* ), đã chuyển từ các hãng phim truyền thống sang Netflix. Còn nữa, các đường cong học tập khác mà Netflix đã thực hiện trước kia thực sự đã giúp ích cho họ đánh bại các hãng phim trong cuộc chơi của chính các hãng. Công cụ gợi ý cho người tiêu dùng mang đến cho Netflix một khả năng chưa từng có trong việc dự đoán nội dung mà người dùng muốn xem, điều này cho phép Netflix làm việc với các nhà sáng tạo để sản xuất thêm nội dung (như bộ phim *Stranger Things* nổi tiếng). Và bởi vì so với các đối thủ cạnh tranh, Netflix tự tin hơn nhiều về các dự đoán của mình, nên họ có thể trả giá cao cho nội dung khi phải đối đầu trực tiếp với đối thủ.

## **SỰ CẠNH TRANH**

Mặc dù có rất nhiều lý do khó chịu để thực hiện tăng trưởng, nhưng lý do phổ biến nhất để tăng trưởng thần tốc chính là mối đe dọa từ cạnh tranh. Ngay cả khi không có cạnh tranh, có thể bạn vẫn muốn giành lấy lợi thế của người tăng trưởng đầu tiên và chinh phục đường cong học tập, nhưng bạn có thể ưa chuộng những cách tăng trưởng nhanh ít rủi ro hơn. Hãy tự hỏi: “Trước tôi, có ai khác đã nhận ra cơ hội này chưa?”. Nếu câu trả lời là có, thì việc đi nhanh hơn có thể giúp giảm thiểu rủi ro về sự cạnh tranh hơn là làm tăng rủi ro bị thất bại. Khi mà sự cạnh tranh ngày càng khốc liệt, bạn càng phải cố sức đi nhanh hơn nữa.

Bạn còn nhớ tình huống mà Brian Chesky và Airbnb đã gặp phải vào mùa xuân năm 2011 chứ? Ngay khi công ty vừa bắt đầu hoạt động, họ đã phải đối mặt với một đối thủ ghê gớm là anh em nhà Samwer người Đức và bản sao của Airbnb đang phát triển mạnh

mẽ tại Đức, Wimdu. Chesky cùng các đồng sáng lập đã buộc phải ra một quyết định khó khăn: giữ nguyên hiện trạng ở San Francisco và chấp nhận nguy cơ bị Wimdu đánh bại... hoặc tăng trưởng thần tốc và giành chiến thắng. Vài năm sau nhìn lại, Chesky thừa nhận rằng chính sự cạnh tranh đã buộc ông phải làm tốt hơn.

Câu chuyện Airbnb/Wimdu trở nên phổ biến hơn trong thời đại Kết nối. Thế giới đã từng có nhiều công ty được bảo vệ khỏi sự cạnh tranh nhờ sự cách biệt địa lý – như các tờ báo địa phương hoặc nhà sách trong khu vực – giống như loài chim sẻ của Darwin ở đảo Galápagos. Khi Internet và thời đại Kết nối bùng phát để kết nối “các hòn đảo” đó thành một thị trường chung, siêu cạnh tranh, với sự cạnh tranh khốc liệt cho một vài vị trí dẫn đầu có giá trị không tương xứng. Bởi vì việc trao đổi thông tin giữa người - với - người ngày nay diễn ra quá nhanh và không giới hạn, nên mạng lưới liên lạc của chúng ta cũng thúc đẩy quá trình biến những thứ riêng lẻ và được thị trường yêu thích trở thành những nhà cung cấp thống trị thị trường. Ngày nay, chúng ta mua sách trên Amazon, và nhà sáng lập của công ty, Jeff Bezos, lại là chủ sở hữu tờ *Washington Post*.

Một trong những lý do doanh nghiệp có xu hướng phụ thuộc vào tăng trưởng thần tốc là vì tốc độ trở thành một trong các lợi thế cạnh tranh chính yếu so với nhiều công ty lớn. Các công ty khởi nghiệp có thể hành động nhanh để kêu gọi vốn cho những cơ hội mới được tạo ra do ưu thế về mặt công nghệ. Nếu họ chần chừ và đi cùng tốc độ với một công ty lớn, họ phải chiến đấu ở một sân chơi ngang bằng, đồng nghĩa với việc công ty lớn cùng với các nguồn lực của mình gần như sẽ giành được lợi thế to lớn hơn.

## **THỜI ĐIỂM TỐT, THỜI ĐIỂM XẤU**

Mặc dù tăng trưởng thần tốc có vẻ là một chiến lược chỉ hiệu quả ở các thị trường “nóng”, nhưng nó có thể thành công ở bất cứ điều kiện thị trường nào. Sắc thái chính đó là tốc độ tăng trưởng của một công ty phải được đo lường dựa trên một thang đo tương đối thay vì tuyệt đối. Ở một thị trường đang phát triển mạnh, một công ty tăng trưởng 100%/năm có vẻ bị thua lỗ; còn trong suốt giai đoạn hỗn loạn, một công ty tăng trưởng 50%/năm lại có thể có đủ lợi nhuận để thống trị thị trường. Bạn có thể tăng trưởng thần tốc thành công vào những thời điểm tốt, và cũng có thể tăng trưởng thần tốc thành công vào những thời điểm tệ hại, cho dù các điều kiện của thị trường có thể và sẽ tác động lên chiến lược của bạn.

Những thị trường “hot” giúp cho việc thu hút nguồn vốn và nhân tài dễ dàng hơn (đặc biệt là nguồn vốn) để tăng trưởng thần tốc. Uber là một ví dụ rõ ràng về cách mà việc tiếp cận vốn có thể tài trợ cho sự tăng trưởng mạnh mẽ và không hiệu quả, điều có thể mang lại lợi ích chiến lược lâu dài. Khả năng huy động hàng tỷ đô la của Uber đã cho phép họ thực hiện các dịch vụ nhằm thu hút thêm nhiều tài xế và hành khách, củng cố hiệu ứng mạng thị trường hai chiều của nó. Nguồn vốn dồi dào cũng cho phép họ mở rộng mạnh mẽ sang các thị trường khác để nỗ lực đánh bại các đối thủ nhằm phát triển mạnh. Ngay cả sau vụ tai tiếng vào năm 2017, Uber vẫn lấn át đối thủ Lyft ở Mỹ. Vào tháng 7 năm 2017, Lyft thông báo đã đạt được 1 triệu chuyến đi mỗi ngày, một cột mốc mà Uber đã đạt được từ cuối năm 2014.

Trong suốt những ngày u ám của giai đoạn bong bóng dot-com, Google đã làm theo sách hướng dẫn (playbook) tăng trưởng thần tốc bằng cách thương lượng việc phân phối với AOL để mở rộng một cách đáng kể hoạt động kinh doanh AdWords của họ. Thỏa thuận, được công bố lần đầu tiên vào tháng 5 năm 2002, cho phép AOL có được 85% doanh thu được tạo ra bởi các tìm kiếm AOL do Google cung cấp, với khoản đảm bảo tối thiểu là 150 triệu đô la mỗi năm. Vào thời điểm đó, Google có chưa tới 1/10 số tiền như vậy trong tài khoản ngân hàng. Điều này có vẻ mạo hiểm, nếu chiếu theo việc trước đó hai năm, NASDAQ đã sụt giảm gần 80% so với mức cao nhất, nhưng chính xác là sự rủi ro đó cho phép Google đánh bại các nhà cung cấp đang dẫn đầu, là các công ty đã giao dịch công khai Overture và Inktomi. Cả khoản chia sẻ doanh thu và khoản đảm bảo đều cao chóng mặt, thuật toán được Google cải thiện đã mang lại một thương vụ có lợi nhuận cao cho cả đôi bên, và bước đi này giúp Google tăng doanh thu của họ từ 19 triệu đô la ở giai đoạn trước khi hợp tác với AOL vào năm 2001 lên 347 triệu đô la vào năm 2003 sau khi hợp tác với AOL, nhảy vọt gần hai mươi lần.

Không ai thực sự biết được liệu rằng thị trường sẽ đi lên hay suy giảm ở từng năm nhất định. Nhưng cho dù thị trường đi theo hướng nào chẳng nữa, thì tăng trưởng thần tốc có thể là chiến lược chính yếu để gọi vốn cho những cơ hội lớn nhất.

## **ĐI NHANH HƠN**

Một khi bạn quyết định tăng trưởng thần tốc, câu hỏi quan trọng bạn cần đặt ra và giải quyết là “Làm sao để chúng ta có thể đi nhanh hơn nữa?”. Đây không đơn giản là vấn đề làm việc chăm chỉ hơn hay thông minh hơn với cùng một nguồn lực. Mà là làm

những điều các công ty khác thường sẽ không làm, hoặc chọn không làm những thứ mà người khác thường làm, bởi vì bạn đã sẵn sàng để đón nhận sự bất ổn cao hơn cùng tính hiệu quả kém hơn.

Ví dụ, năm 2015, Payal Kadakia, nhà sáng lập của ClassPass (một dịch vụ đăng ký hàng tháng cho các lớp tập thể dục) đã quyết định rằng cô cần tăng gấp đôi số lượng nhân viên chỉ trong ba tháng để ClassPass có thể mở rộng ở nhiều thành phố hơn. Để đạt được tốc độ đó, Kadakia và đội ngũ của mình bỏ qua các quy trình tuyển dụng truyền thống và đi theo hai nguyên tắc đơn giản. Thứ nhất, họ tuyển những người từ mạng lưới cá nhân, chú trọng vào những người giỏi, “có thương hiệu”. Ví dụ, nếu một nhân viên có người bạn làm việc cho công ty tư vấn quản lý Bain & Company, thì họ sẽ tuyển người bạn đó vì ClassPass cho rằng người đó thông minh và dễ làm việc với mọi người. Thứ hai, một vài trường hợp để tiết kiệm thời gian, họ bỏ qua phần phỏng vấn kỹ năng giúp cho đội ngũ phỏng vấn về sự phù hợp với sứ mệnh của công ty. Điên rồ ư? Có lẽ là vậy. Nhưng ClassPass đang ở trong một thị trường đông đúc mới nổi, và việc có thể tuyển dụng nhanh hơn so với đối thủ đã giúp họ duy trì và tăng vị thế dẫn đầu.

Tăng trưởng thần tốc cũng đòi hỏi tập trung mạnh vào quản lý rủi ro. Trong khi tăng trưởng thần tốc cần chấp nhận rủi ro, thì nó không đòi hỏi phải chấp nhận những rủi ro *không cần thiết*. Thực sự, mức độ rủi ro cao kết hợp với tăng trưởng thần tốc khiến cho việc quản lý rủi ro thậm chí trở nên có giá trị và quan trọng hơn. Như Jerry Yang, nhà đồng sáng lập Yahoo! đã chia sẻ với chúng tôi trong buổi phỏng vấn cho kênh podcast *Masters of Scale* của Reid: “Tất cả các chiến lược đều có sự rủi ro. Nếu bạn không thấy rủi ro đó, bạn đang bay với đôi mắt bị bịt kín”.

Điều cuối cùng cần chú ý là chỉ vì bạn *có thể* tăng trưởng thần tốc không có nghĩa bạn *nên* làm điều đó. Vứt hết những quy luật trong kinh doanh không đảm bảo mang lại thành công hơn so với tuân theo các luật lệ đó.

Vào những ngày đầu tại LinkedIn, chúng tôi đã biết rằng việc đạt được số lượng lớn người dùng là một thách thức. Chúng tôi phải đào tạo rất nhiều để các chuyên gia hiểu được các đề xuất giá trị của chúng tôi. Phần lớn họ đã không nhận thấy được sức mạnh mạng lưới của chính họ, và cách mà công nghệ mới có thể giúp họ nâng cao, mở rộng và khai thác bản thân tốt hơn. Một cách tiếp cận mà khá nhiều người khuyên chúng tôi nên theo, đó là huy động một lượng lớn vốn mạo hiểm và bắt tay vào một chiến dịch

quảng cáo rầm rộ để thúc đẩy tăng trưởng người dùng. Đây là một ví dụ kinh điển về tăng trưởng thần tốc – hy sinh tính hiệu quả để đổi lấy tăng trưởng trong bối cảnh không chắc chắn. Nhưng chúng tôi đã quyết định ngược lại với chiến lược này; chúng tôi tin rằng sự cạnh tranh không cấp bách như nhiều người vẫn nghĩ, và giữ nguyên tốc độ sử dụng vốn đầu tư ở mức thấp hơn để chờ đợi thị trường bắt kịp với quan điểm của chúng tôi. Khi chúng tôi theo đuổi chiến lược tăng trưởng khởi nghiệp “chậm và chắc”, những người đã gợi ý chúng tôi nên đầu tư cho tăng trưởng không hiệu quả đã cảnh báo rằng các đối thủ có thể sẽ bỏ chúng tôi ở lại phía sau. Nhưng chúng tôi không lo lắng, bởi vì nghiên cứu thị trường của chúng tôi cho thấy rằng các đối thủ như Plaxo thực sự không hiểu được sức mạnh của mạng xã hội nghề nghiệp (thay vào đó, họ định hướng các sản phẩm của họ như một cuốn danh bạ) và vì thế không có tính cạnh tranh trong cùng một thị trường. Các sự kiện diễn ra sau này đã chứng minh cho giả thiết này.

Nếu việc chấp nhận tốn thêm chi phí và chấp nhận sự bất ổn thực sự không mang lại lợi thế, thì tốt hơn là hãy tuân theo các quy luật truyền thống trong kinh doanh (ít nhất là vào thời điểm hiện tại) để khi bạn có thể thực hiện tăng trưởng thần tốc, thì tổ chức của bạn sẽ có hiệu quả, duy trì tốt, và sẵn sàng để phát triển hơn. Khi LinkedIn cuối cùng cũng xác định được cơ hội chín muồi vào lúc chúng tôi bán được gói sản phẩm doanh nghiệp cho các nhà tuyển dụng, công ty của chúng tôi đã trưởng thành hơn để có thể tự tin thực hiện tăng trưởng thần tốc.

## **KHI NÀO TÔI NÊN NGỪNG TĂNG TRƯỞNG THẦN TỐC?**

Mặc dù tăng trưởng thần tốc là một chiến lược đầy quyền năng, nhưng nó không phải là một chiến lược vĩnh viễn. Không doanh nghiệp nào có thể phát triển mãi mãi, đơn giản vì không có thị trường nào là vô tận. Bạn tăng trưởng thần tốc khi thị trường của bạn lớn hoặc đang tăng trưởng nhanh – hoặc cả hai yếu tố này. Nếu thị trường của bạn ngừng tăng trưởng hoặc đã chạm trần giới hạn, bạn nên ngừng tăng trưởng thần tốc.

Bởi vì tăng trưởng thần tốc – theo định nghĩa – là một cách thức sử dụng vốn không hiệu quả, nó chỉ có ý nghĩa khi tốc độ và đà tăng trưởng là rất quan trọng. Tăng trưởng thần tốc giống như bình nhiên liệu phụ trong máy bay phản lực cho phép bạn bay với tốc độ gấp hai hoặc ba lần nhưng tiêu hao nhiên liệu một cách khủng khiếp. Bạn không thể chỉ đơn giản chuyển sang sử dụng bình nhiên liệu phụ và không bao giờ tắt chúng.

Một thách thức lớn của tăng trưởng thần tốc là biết được khi nào doanh nghiệp của bạn đang vượt xa chiến lược hiện tại của bạn, và khi nào bạn cần thay đổi mục kế hoạch. Sẽ không khôn ngoan nếu chờ đến khi bạn ngừng tăng trưởng mới thực hiện chuyển đổi. Thay vào đó, bạn nên chú ý đến một vài doanh nghiệp hàng đầu như một dấu hiệu cảnh báo sớm rằng bạn đang vượt mức chiến lược của mình:

- Tốc độ tăng trưởng giảm (liên quan đến thị trường và sức cạnh tranh)
- Kinh tế đơn vị xấu đi
- Năng suất của nhân viên giảm
- Quản lý bị quá tải

Khi các chỉ báo hàng đầu này bắt đầu xuất hiện, đó có thể là dấu hiệu cho thấy chiến lược hiện tại của bạn sẽ không giúp phát triển hơn nữa, và đây là lúc cần bắt đầu một chu trình mới. Ví dụ, Yahoo! đã có thể sử dụng chiến lược cốt lõi của họ để trở thành công ty truyền thông trực tuyến dẫn đầu trong một thập niên, với tăng trưởng doanh thu rất mạnh mẽ (mặc dù trong bối cảnh suy thoái dot-com) trong suốt năm 2005. Tuy nhiên, vào thời điểm đó, doanh thu của Yahoo! ngừng tăng trưởng (và thực sự bắt đầu suy giảm vào năm 2007, thậm chí trước cả thời kỳ suy thoái toàn cầu). Google đã vượt mặt Yahoo! về doanh thu hàng năm vào năm 2005 (6,1 tỷ đô la cho Google, và 5,3 tỷ đô la cho Yahoo!), và sau đó số phận của hai công ty chuyển hướng mạnh mẽ. Doanh thu của Yahoo! trong năm 2006 hầu như nằm ngang, trong khi doanh thu của Google tiếp tục gần như tăng gấp đôi.

Tăng trưởng thần tốc thực sự có thể nguy hiểm khi bạn đạt tới những giới hạn của thị trường. Nếu bạn đã hết khoảng trống thị trường để phát triển, thì cả tốc độ và đà phát triển sẽ dừng lại khi bạn đụng trần thị trường.

Triệu chứng thường thấy khi hết khoảng không thị trường, bên cạnh việc tăng trưởng đột ngột chậm lại, là mâu thuẫn nội bộ. Các nhà quản lý và nhà đầu tư, những người đã quen với việc tăng trưởng liên tục sẽ bắt đầu đặt câu hỏi như: “Chuyện gì đã xảy ra?” và “Ai chịu trách nhiệm cho chuyện này?”. Nếu công ty không nhận ra được nguyên nhân gốc rễ, phản ứng thường thấy nhất (và vô ích) là yêu cầu thay đổi CEO hoặc đội ngũ lãnh đạo – phó giám đốc (VP) kinh doanh sẽ đặc biệt bị ảnh hưởng bởi vì anh/cô ấy

thường bị đổ trách nhiệm cho sự sụt giảm này – hoặc cả hai. Có bao nhiêu trường hợp thay đổi CEO thực sự kích hoạt sự tăng trưởng trở lại? Ví dụ hay ho duy nhất mà chúng tôi có thể nghĩ đến đó chính là trường hợp của Steve Jobs tại Apple. Vì vậy, nếu bạn có một Steve đang sẵn sàng chờ đợi, hãy tiếp tục và thay đổi CEO. Còn không thì sự thay đổi CEO không giúp ích gì cả.

Hãy xem xét điều gì xảy ra cho hai công ty tăng trưởng thần tốc đã hết khoảng trống thị trường – Groupon và Twitter. Groupon là một trong những công ty tăng trưởng nhanh nhất mọi thời đại, nhờ đạt được vị trí dẫn đầu trong một thị trường mới nổi về deal hàng ngày đang tăng trưởng thần tốc. Thật không may, thị trường mua bán hàng ngày đột ngột ngừng phát triển. Vấn đề thực sự là một âm vọng mĩa mai của tăng trưởng thần tốc tồi tệ – các nhà bán hàng sử dụng dịch vụ mua bán hàng ngày trên Groupon đã không thể tăng doanh thu hàng ngày một cách hiệu quả, họ chỉ thấy cách khuyến mãi dạng này không giúp lặp lại việc kinh doanh phát triển, hoặc mang lại bất kỳ giá trị hay lợi thế cạnh tranh dài hạn nào.

Groupon bắt đầu bị ảnh hưởng từ sự hỗn loạn nội bộ, và dĩ nhiên, Andrew Mason được thay thế cho vị trí CEO. Việc này chẳng giúp ích gì.

Điều mà Groupon đáng lẽ nên làm chính là ngưng tăng trưởng thần tốc. Việc theo đuổi tăng trưởng không hiệu quả đã làm thị trường quá nóng và khiến nó không còn bền vững. Nếu Groupon giảm mức chiết khấu yêu cầu đối với các nhà bán hàng, tăng trưởng sẽ giảm, nhưng việc kinh doanh đến từ những khoản chiết khấu nhỏ hơn đó sẽ bền vững hơn.

Twitter cũng đã gặp phải vấn đề tương tự. Vào cuối năm 2014, tốc độ tăng trưởng người dùng của họ chậm như rùa bò. Đây là dấu hiệu cho thấy Twitter cần giảm tiêu hao nguồn lực và tập trung vào tính hiệu quả. Trong giai đoạn từ năm 2011 đến 2014, Twitter đã tăng số lượng nhân viên lên mười lần, dự đoán sẽ tiếp tục thêm. Trong năm 2015, Twitter tiếp tục tuyển dụng thêm người, có thêm ba trăm nhân viên, dù thiếu hụt lượng người dùng. Có thể Twitter đã làm “động tác giả” bởi vì doanh thu của họ tiếp tục tăng khi thị trường quảng cáo chín muồi. Trong năm 2015, doanh thu của họ tăng gấp đôi, rồi lại ngừng tăng sau đó.

Ngày nay, Twitter bắt đầu giảm số lượng nhân viên, nhưng lẽ ra họ nên thực hiện công việc này mạnh mẽ hơn bởi vì giai đoạn tăng trưởng thần tốc của họ rõ ràng đã kết thúc.

Đương nhiên, chính trong giai đoạn này, Twitter đã quyết định thay đổi CEO một lần nữa, với Dick Costolo (người đã thay thế cho nhà sáng lập Ev Williams) rời đi và Jack Dorsey tạm thời đảm nhận vai trò CEO. Cả Costolo và Dorsey đều là những giám đốc tuyệt vời, nhưng ngay cả các tài năng tuyệt vời như thế cũng không thể thực hiện tăng trưởng thần tốc khi công ty đã đung trăn thị trường.

## **TÔI CÓ THỂ CHỌN KHÔNG TĂNG TRƯỞNG THẦN TỐC HAY KHÔNG?**

Trước tiên, như chúng ta đã thảo luận ở trên, tăng trưởng thần tốc không dành cho mọi người. Ví dụ, vào năm 1994, Jeff Bezos thành lập Amazon, và cũng là năm mà chủ nhà hàng Thomas Keller đã mua lại The French Laundry ở Yountville, California, và biến nó thành một trong những nhà hàng tuyệt vời nhất thế giới, đạt được 3 sao *Michelin Guide*. Ngày nay, Amazon có hơn 541.900 nhân viên và đang đứng đầu thị trường bán lẻ trực tuyến, sách điện tử (ebook), điện toán đám mây, và nhiều lĩnh vực khác nữa. Trong khi đó, The French Laundry có chưa tới năm mươi nhân viên, chỉ có một cửa hàng duy nhất, phục vụ mỗi ngày chỉ sáu mươi khách hàng, và vẫn là nhà hàng nổi tiếng nhất thế giới.

Cả Amazon và The French Laundry đều là những doanh nghiệp lớn, nhưng cơ bản là họ tồn tại trong những thế giới khác nhau. Việc kinh doanh của Amazon phụ thuộc vào quy mô lớn và cơ sở hạ tầng hàng tỷ đô la; còn The French Laundry dựa trên nguyên liệu ngay tại địa phương với chất lượng tốt nhất, được chế biến bởi các đầu bếp tài năng nhất thế giới. Quy mô có ý nghĩa quan trọng trong thương mại điện tử và điện toán đám mây; nhưng quy mô không có ý nghĩa trong ngành ẩm thực đẳng cấp thế giới. Thật khó mà hình dung Amazon giống như một nhà sách nhỏ độc lập, cũng giống như chúng ta không thể hình dung The French Laundry là một chuỗi nhà hàng trên thế giới, cạnh tranh với McDonald's về ưu thế kinh doanh.

Nhưng sẽ ra sao nếu các điều kiện cho tăng trưởng thần tốc đã chín muồi, các đối thủ có thể chọn chấp nhận rủi ro mà bạn lưỡng lự không muốn thừa nhận để đổi lấy cơ hội gặt hái những phần thưởng tiềm năng. Đó là những gì mà Airbnb đã học được khi Wimdu bắt đầu tham gia thị trường.

Tăng trưởng thần tốc cần có vốn – từ nhà đầu tư hoặc từ dòng tiền mặt – để hỗ trợ cho quá trình tăng trưởng tương đối không hiệu quả. Nếu các nhà đầu tư sẵn sàng hành động nhanh và cung cấp

lượng vốn lớn, khi đó rủi ro mà một đối thủ cạnh tranh cũng quyết định tăng trưởng thần tốc sẽ cao hơn. Điều tương tự cũng đúng khi mô hình kinh doanh mang lại lợi nhuận biên rất cao để tăng trưởng quỹ. Vì vậy, thời điểm an toàn nhất để chọn không tăng trưởng thần tốc là khi bạn theo đuổi mô hình kinh doanh có lợi nhuận biên khá thấp nên các nhà đầu tư không sẵn sàng để đầu tư, dù là đầu tư vào quy mô hoặc gây quỹ nhanh – giống như đã nói, ngành kinh doanh nhà hàng ẩm thực cao cấp.

Nhiều doanh nghiệp nhỏ hoặc doanh nghiệp về “phong cách sống” rơi vào nhóm này và họ quyết định tránh xa hoàn toàn khỏi tăng trưởng thần tốc. Tuy nhiên, thị trường có thể thay đổi chóng vánh. Hãy quay lại năm 1994 với sự hình thành của Amazon. Trong nhiều năm, các nhà sách độc lập đã dần khắc họa một thị trường ngách bằng cách tự định vị họ so với đối thủ cạnh tranh từ các chuỗi nhà sách như Barnes & Noble và hãng Borders. Sự trỗi dậy của Amazon và chiến lược theo đuổi tăng trưởng thần tốc của nó đã làm thay đổi mạnh mẽ môi trường cạnh tranh đối với các nhà sách đó, buộc họ phải phản ứng lại. Năm 1994, Hiệp hội Nhà sách Mỹ (American Booksellers Association) có hơn 8.000 nhân viên, đến năm 2009, con số này giảm gần 80% còn 1.651.

Thật đáng kinh ngạc, kể từ năm 2009, con số đó đã tăng lên hàng năm, và bật lên con số 2.321 vào năm 2017. Chúng ta sẽ nghiên cứu sâu hơn về cách thức các nhà sách độc lập đã xoay sở để tồn tại trong thời đại của Amazon khi chúng ta xem xét làm thế nào để doanh nghiệp của bạn có thể cạnh tranh với các đối thủ tăng trưởng thần tốc.

Thậm chí, nếu bạn không phải đối mặt với một đối thủ như vậy, thì tăng trưởng thần tốc vẫn tạo nên những làn sóng lớn có thể gây ảnh hưởng đến doanh nghiệp của bạn. Ở Silicon Valley, tăng trưởng thần tốc đã tạo nên những tài sản có giá trị cao hơn, chi phí sống cao hơn, và thị trường lao động “chật chội” đã ảnh hưởng đến hầu như mọi doanh nghiệp trong phạm vi của nó, bất kể là ngành nghề gì. Ngay cả khi bạn không cạnh tranh khách hàng với các công ty tăng trưởng thần tốc, bạn vẫn có thể phải cạnh tranh với họ về không gian văn phòng làm việc và nhân viên.

## **TĂNG TRƯỞNG THẦN TỐC CÓ TÍNH LẶP LẠI**

Tăng trưởng thần tốc thành công là một bài tập trong việc giải quyết vấn đề hàng loạt. Từng giai đoạn trong năm giai đoạn đều đòi hỏi các giải pháp khác nhau cho những vấn đề cơ bản giống nhau về con người, sản phẩm, tài chính,... Mỗi lần bạn xoay sở để

giải quyết một vấn đề, thì vấn đề đó không phải đã được giải quyết mãi mãi, mà nó chỉ được giải quyết ngay tại thời điểm đó mà thôi. Khi công ty tiếp tục tăng trưởng, bạn phải giải quyết cùng một vấn đề đó lần nữa, dưới một tập hợp các tình huống mới và tiềm năng khác nhau về căn bản.

Năm 2013, Paul Graham, đồng sáng lập Y Combinator, đã viết bài luận nổi tiếng có tựa đề “Do things that don’t scale” (tạm dịch: Hãy làm những việc không tạo ra tăng trưởng), trong đó ông đã lập luận rằng các công ty khởi nghiệp giống như những chiếc xe hơi lỗi thời với các động cơ được khởi động bằng tay quay. Để bắt đầu, các nhà sáng lập cần tham gia vào một quy trình riêng biệt và tốn nhiều công sức mà có thể không mang lại tăng trưởng, chẳng hạn như tự tìm kiếm một người dùng đầu tiên cho sản phẩm. Đây là bài luận kinh điển, nhưng nó có thể khiến vài người đọc hiểu nhầm rằng một khi “động cơ” khởi động, tất cả những gì bạn cần làm là tiếp tục làm những việc giúp ích cho sự tăng trưởng.

Nói cách khác, triết lý thông thường (và sai lầm) nói rằng:

Bước 1: Làm những việc không tạo ra tăng trưởng.

Bước 2: Đạt được tăng trưởng.

Bước 3: Làm những việc tạo ra tăng trưởng.

Nhưng khi bạn đang tăng trưởng thần tốc, những việc bạn làm để giúp bạn tăng trưởng đến giai đoạn kế tiếp sẽ không cho phép bạn tăng trưởng lên giai đoạn tiếp theo sau đó nữa. Để tạo dựng sức tăng trưởng thực thụ, hầu hết mọi thứ bạn làm phải thay đổi theo từng giai đoạn. Tăng trưởng thần tốc mở rộng quy trình với ba bước đơn giản của “Hãy làm những việc không tạo ra tăng trưởng” trở thành:

Bước 1: Làm những việc không tạo ra tăng trưởng.

Bước 2: Đạt đến giai đoạn kế tiếp của tăng trưởng thần tốc.

Bước 3: Tìm ra cách thực hiện một tập hợp những việc sẽ mang lại tăng trưởng, trong khi bằng cách này hay cách khác cũng tìm kiếm cách thực hiện một tập hợp những việc hoàn toàn khác nhưng không tạo ra tăng trưởng.

Bước 4: Đạt đến giai đoạn kế tiếp của tăng trưởng thần tốc.

Bước 5: Lặp đi lặp lại cho đến khi bạn hoàn toàn thống trị thị trường.

Điều này không có nghĩa là bạn không cần có kế hoạch sẵn. Mặc dù bạn sẽ cần thường xuyên làm những việc không mang lại tăng trưởng, nhưng đồng thời bạn sẽ phải lựa chọn cho phép khả năng (mặc dù không phải là sự chắc chắn) phát triển quy mô lớn. Ví dụ, mô hình kinh doanh cốt lõi của bạn thiếu các lợi thế về quy mô và hiệu ứng mạng, và chiến lược khả thi duy nhất để chiếm thị trường gồm có bán hàng trực tiếp tận nhà, khi đó không chắc là bạn sẽ có thể xây dựng được một doanh nghiệp vô cùng quan trọng, cho dù bạn có cố gắng để tăng trưởng thần tốc hay không.

## **CHIẾN LƯỢC TĂNG TRƯỞNG THẦN TỐC THAY ĐỔI NHƯ THẾ NÀO Ở TỪNG GIAI ĐOẠN?**

Như chúng ta đã thảo luận về tăng trưởng thần tốc trong các môi trường kinh tế khác nhau, tốc độ luôn là điều cần quan tâm. Những gì thể hiện cho tốc độ siêu tăng trưởng ở một giai đoạn này có thể chỉ là tăng trưởng ở mức trung bình trong một giai đoạn khác. Ví dụ, gần như mọi công ty start-up đều cố gắng di chuyển một cách nhanh chóng. Điều này có nghĩa là trong suốt giai đoạn Gia đình và Bộ lạc của tăng trưởng thần tốc (giai đoạn có từ 1 đến 100 nhân viên), việc đi với tốc độ nhanh hơn rõ rệt so với tốc độ khi khởi nghiệp trung bình sẽ là một thách thức lớn. Để hoàn thành việc này chỉ có ba cách:

Thứ nhất, bạn có thể là công ty duy nhất trong thị trường. Điều này cực kỳ hiếm, bởi vì bất cứ thị trường hấp dẫn nào cũng sẽ thu hút các doanh nhân thông minh và năng động.

Thứ hai, bạn có thể là công ty đầu tiên trong thị trường tìm được chiến lược thông minh để tăng trưởng (thật tuyệt nếu bạn có thể làm được vậy, nhưng điều này cũng rất ít khi xảy ra). Ví dụ, PayPal không phải là công ty khởi nghiệp duy nhất cố gắng tấn công thị trường, nhưng họ là công ty đầu tiên tận dụng marketing lan truyền để có được lượng người dùng một cách cực kỳ nhanh chóng và hiệu quả về chi phí.

Thứ ba, bạn có thể phân biệt bản thân mình với các công ty khác bằng cách theo đuổi tăng trưởng một cách cương quyết hơn. Các công ty khởi nghiệp nào giả định họ sẽ thành công, đưa ra các cam kết và thực hiện đầu tư tương ứng có thể có một bước nhảy vọt vượt lên các đối thủ của họ – miễn là thị trường diễn ra giống như họ dự đoán. Kiểu tự tin này thể hiện ở việc họ tích cực hơn trong

việc gọi vốn, tuyển dụng và đầu tư cơ sở hạ tầng – gánh chịu những phí tổn trong hiện tại với kỳ vọng chúng sẽ cho phép công ty của bạn phát triển nhanh hơn nhiều trong tương lai. Trong suốt lịch sử của mình, Amazon đã năng động hơn so với các đối thủ cạnh tranh của họ, và sự năng nổ đó đã mang lại cổ tức rất lớn. Dĩ nhiên, điều đó giúp Jeff Bezos và đội ngũ của ông có đẳng cấp thế giới trong việc điều hành dựa vào chiến lược này.

Tất nhiên, nhược điểm là chi phí khi thất bại cao hơn nhiều so với việc bạn tiến hành một cách thận trọng có chủ ý và chờ đợi có bằng chứng trước khi đưa ra các cam kết. Nhưng chi phí bổ sung này có thể giảm bớt nhờ vào những lợi ích tiềm năng nếu bạn có được lợi thế của người tăng trưởng đầu tiên trong một thị trường mà người-thắng-lấy-gần-hết hoặc người-thắng-lấy-toàn-bộ các giá trị cao.

Ở giai đoạn Làng xã (hàng trăm nhân viên) và Thành phố (hàng ngàn nhân viên), tốc độ của các tổ chức cạnh tranh trở nên đa dạng hơn nhiều. Một số sẽ bằng lòng với việc tập trung vào tối ưu hóa vì tính hiệu quả (tăng trưởng theo quy mô), trong khi một số khác sẽ tập trung vào tốc độ (tăng trưởng nhanh) hoặc tốc độ khi đối mặt với thị trường không ổn định (tăng trưởng thần tốc). Ở giai đoạn này, tăng trưởng thần tốc ít khi là chiến lược xâm chiếm thuần túy mà nó theo đuổi chiến lược khác biệt hóa nhiều hơn (nhưng vẫn kèm theo tính năng động).

Ví dụ, một trong những chiến lược đặc trưng của tăng trưởng thần tốc là nhanh, song hành với việc phát triển thị trường. Khi Airbnb quyết định tăng trưởng thần tốc, chiến lược họ lựa chọn là nhanh chóng mở rộng từ một văn phòng duy nhất ở Mỹ thành nhiều văn phòng trên khắp thế giới, đặc biệt là ở châu Âu. Sự tăng trưởng này không có chút hiệu quả nào – hãy nghĩ đến tất cả những thứ mới mẻ như kiến thức, cơ sở hạ tầng và nhân sự nếu một tổ chức muốn thành công trong việc mở văn phòng ở mọi nơi trên thế giới – nhưng điều này có thể giúp cho công ty vượt mặt các đối thủ cạnh tranh. Có lẽ sẽ hiệu quả hơn cho Airbnb nếu họ tuần tự mở rộng ở từng quốc gia và mở một văn phòng ở đó, điều chỉnh cách tiếp cận dựa trên các bài học từ mỗi lần ra mắt, nhưng điều đó sẽ giúp đối thủ cạnh tranh của họ là Wimdu có cơ hội đi nhanh hơn. Nói cách khác, khi cần tăng trưởng từ một công ty với bốn mươi nhân viên trở thành một công ty toàn cầu trong vòng một năm, Airbnb không thể xoay sở để vừa thận trọng với nguồn vốn của mình và vừa tập trung vào tính hiệu quả được. Chúng ta sẽ thấy mô hình phát triển thị trường đồng thời này trong các ví dụ sau và trên nhiều ngành công nghiệp.

Ở giai đoạn Quốc gia (hàng chục ngàn nhân viên), chiến lược lại thay đổi. Các công ty đạt được quy mô lớn bằng cách thống trị một lĩnh vực cho đến khi họ trở nên trưởng thành và là xu hướng chủ đạo trong ngành. Như Geoffrey Moore đã mô tả trong cuốn sách *Crossing the Chasm*, những công ty ở giai đoạn Quốc gia đã thành công khi vượt qua hố ngăn cách giữa nền tảng khách hàng – gồm những người sớm chấp nhận sản phẩm và “Main street” (những người bảo thủ). Sự thống trị thị trường làm cho tăng trưởng nhanh sẽ khó khăn hơn nhiều so với thị trường chung, trong khi sự trưởng thành của thị trường làm giảm số lượng các cơ hội để tăng trưởng tự nhiên. Kết quả là tăng trưởng quy mô trong giai đoạn này là để ươm mầm và phát triển một doanh nghiệp lớn mới mẻ.

Năm 2007, Apple có hơn hai mươi ngàn nhân viên, là công ty thống trị về kinh doanh âm nhạc trực tuyến, và là công ty thành công trong kinh doanh máy tính cá nhân. Trong khi đó, Google có hơn mười ngàn nhân viên và là công ty thống trị về lĩnh vực tìm kiếm. Nokia, thống trị thị trường điện thoại di động, có hơn bảy ngàn nhân viên. Các công ty ở giai đoạn Quốc gia này đều bắt đầu với thị phần tương đối giống nhau trong thị trường “điện thoại thông minh” mới lạ.

Năm 2007, Apple cho ra mắt điện thoại iPhone và Google cho ra mắt hệ điều hành Android. Ba năm sau, họ thống trị thị trường điện thoại di động, trong khi Nokia trong tình trạng hỗn loạn, cuối cùng phải bán bộ phận kinh doanh điện thoại của mình cho Microsoft vào năm 2013. Khả năng tăng trưởng thần tốc các doanh nghiệp mới trong một thị trường mới là điều giúp cho Apple và Google tách biệt khỏi Nokia, và cũng là thứ mang lại sức mạnh cho họ leo lên vị trí thứ nhất và thứ hai trong những công ty có giá trị nhất trên thế giới (tính theo năm 2017).

## **VAI TRÒ CỦA NHÀ SÁNG LẬP THAY ĐỔI NHƯ THẾ NÀO THEO TỪNG GIAI ĐOẠN?**

Vai trò của nhà sáng lập trong quá trình tăng trưởng thần tốc sẽ thay đổi ở từng giai đoạn (và vai trò của nhân viên tương ứng với nhà sáng lập cũng thay đổi theo). Khi tổ chức phát triển, các kỹ năng cụ thể cần thiết để dẫn dắt sự phát triển cũng sẽ thay đổi.

### ***Giai đoạn 1 (Gia đình): Nhà sáng lập đích thân kéo các đòn bẩy siêu tăng trưởng***

Vào những ngày đầu của một công ty, nhà sáng lập phải làm mọi

việc, bao gồm áp dụng các kỹ thuật vào tăng trưởng thần tốc. Ví dụ, nếu doanh nghiệp của bạn dựa vào marketing lan truyền để phân phối, thì bạn sẽ làm mọi thứ từ viết thư mời cho đến phân đoạn dữ liệu dựa trên tỷ lệ mở e-mail và tỷ lệ chuyển đổi.

### ***Giai đoạn 2 (Bộ lạc): Nhà sáng lập quản lý những người kéo đòn bẩy***

Khi tổ chức phát triển, nhà sáng lập có thể bắt đầu quản lý một nhóm nhân viên. Thậm chí nếu bạn duy trì một vài trách nhiệm cá nhân, thì phần lớn công việc tạo ra giá trị của bạn đều đến từ việc làm việc với các thành viên trong nhóm và giúp họ làm việc sáng tạo hơn. Ví dụ, nếu bạn quản lý một nhóm kỹ sư, có thể bạn vẫn phải làm một vài công việc để duy trì các đoạn mã lệnh mà bạn đã viết trước đó, nhưng bạn nên tập trung vào quản lý các kỹ sư khác và để họ xây dựng thêm các tính năng mới.

### ***Giai đoạn 3 (Làng xã): Nhà sáng lập bắt đầu thiết kế một tổ chức để kéo đòn bẩy***

Với vai trò nhà sáng lập, bạn sẽ gặp khó khăn khi chuyển sang giai đoạn Làng xã, bởi vì chính giai đoạn này sẽ khó khăn hơn nhiều để bạn có thể nhìn thấy được ngay lập tức tác động từ công việc của bạn. Trong khi bạn có thể hiểu và tương tác với các nhân viên tuyển đầu, thì bạn lại gần như không còn là người quản lý trực tiếp của họ nữa. Bây giờ bạn cần một cái nhìn về bức tranh tổng thể và tập trung vào thiết kế tổ chức. Những nhà sáng lập nào không thấy điều này thú vị hoặc hấp dẫn thì họ có thể chọn duy trì những người đóng góp cá nhân hoặc các quản lý nhóm. Đây cũng là giai đoạn mà các tổ chức sẽ tuyển giám đốc điều hành từ bên ngoài; chúng ta sẽ thảo luận điều này ở chương kế tiếp.

### ***Giai đoạn 4 (Thành phố): Nhà sáng lập đưa ra các quyết định mức độ cao về những mục tiêu và chiến lược***

Khi công ty đạt đến giai đoạn Thành phố, vai trò của nhà sáng lập là thực hiện các quyết định có tính chiến lược lớn. Những quyết định này rất có thể có ý nghĩa chiến thuật, nhưng bây giờ thực thi nó là công việc của người khác. Ở Facebook, một trong những quyết định cấp cao chính yếu mà Mark Zuckerberg đã thực hiện là tạm ngưng phát triển tính năng mới trong gần hai năm để tập trung vào sản phẩm Facebook trên nền tảng điện thoại di động. Khi anh ấy đưa ra quyết định táo bạo này vào đầu năm 2012, Facebook đã tiến sâu vào giai đoạn Thành phố, với hơn bốn ngàn nhân viên. Mark không tự mình tuyển dụng những nhà lập trình cho nhóm phụ trách nền tảng di động, hoặc tự mình thiết kế các

ứng dụng di động mới, nhưng anh ấy đã thực hiện những quyết định khó khăn, sau đó chịu trách nhiệm cho những người đang trực tiếp kéo đòn bẩy.

***Giai đoạn 5 (Quốc gia): Nhà sáng lập tìm ra cách kéo tổ chức trở lại từ tăng trưởng thần tốc và bắt đầu tăng trưởng thần tốc các dòng sản phẩm mới và đơn vị kinh doanh mới***

Mặc dù công tác quản lý công ty ở giai đoạn Quốc gia có vài thứ giống với quản lý một doanh nghiệp truyền thống, nhưng việc giữ cho tăng trưởng thần tốc tiếp tục diễn ra là điều rất quan trọng, thậm chí khi bạn áp dụng một số hoạt động quản lý truyền thống. Ví dụ, khi Steve Jobs quay lại Apple, ông đã tập trung vào các thước đo truyền thống về tính hiệu quả trong điều hành lần đầu tư vào việc xây dựng các sản phẩm mới và tuyệt vời. Về mặt quản lý truyền thống, ông cắt giảm hàng tồn kho và cải thiện việc quản lý tài chính ở Apple, nhưng ông cũng cho ra mắt các sản phẩm mới như iPod, iTunes, iPhone và iPad.

## **TỪ CHIẾN LƯỢC ĐẾN QUẢN LÝ**

Khi một công ty đang thực hiện tăng trưởng thần tốc, việc tăng gấp đôi hoặc thậm chí gấp ba lần quy mô công ty khiến cho việc áp dụng các kỹ thuật quản lý truyền thống được thiết kế cho các môi trường mà trong đó 15% đã được xem là tỷ lệ tăng trưởng nhanh hàng năm. Kết quả là, các công ty tăng trưởng thần tốc thành công phải thực hiện đổi mới sáng tạo công tác quản lý để lèo lái tổ chức đang phát triển của họ vượt qua những khó khăn ngày càng tăng. Các phần tiếp theo sẽ thảo luận cách thức thực hiện điều này.

## Phần IV

# Đổi mới sáng tạo về mặt quản lý

Một trong những đặc điểm chủ yếu khiến cho các tập đoàn khổng lồ toàn cầu tạo ra được sự khác biệt so với các công ty hoặc thành công hoặc thất bại hoàn toàn trước khi chúng chiếm lĩnh được thị trường là khả năng phát triển và tối ưu hóa các hoạt động quản lý của họ ở từng giai đoạn tăng trưởng. Các kỹ thuật đã được chứng minh mà chúng tôi sẽ mô tả trong phần này thuộc hai loại chính: tám bước chuyển đổi trọng yếu, giúp hướng dẫn công ty vượt qua các giai đoạn của tăng trưởng thần tốc, và chín quy tắc phản trực giác, làm thay đổi hoàn toàn những kiến thức thông thường về quản lý truyền thống để đối phó với tốc độ tăng trưởng điên cuồng của tăng trưởng thần tốc.

Cho dù bạn có đang nắm quyền điều hành một công ty, quản lý một bộ phận cụ thể, hoặc lãnh đạo một nhóm nhỏ, thì những kỹ thuật sau đây có thể cung cấp cho bạn hướng dẫn về cách thức quản lý tăng trưởng khi tổ chức của bạn phát triển từ giai đoạn start-up đến giai đoạn scale-up.

### TÁM BƯỚC CHUYỂN ĐỔI TRỌNG YẾU

#### ***CHUYỂN ĐỔI #1: TỪ NHỮNG NHÓM NHỎ SANG NHỮNG NHÓM LỚN***

Thách thức đầu tiên và rõ ràng nhất trong quản lý mà các tổ chức tăng trưởng thần tốc cần đối phó là sự thay đổi từ những đội nhóm nhỏ sang những đội nhóm lớn. Ngay cả khi một công ty đang phát triển nhanh chóng cố gắng tự tổ chức thành một tập hợp các nhóm nhỏ, nó vẫn đòi hỏi một cách tiếp cận rất khác biệt để theo đuổi các sáng kiến và mục tiêu của công ty. Tăng trưởng cũng không đơn giản là một vấn đề mà các doanh nghiệp có hứng thú là được. Mọi khía cạnh của quản lý con người, từ tuyển dụng,

đào tạo đến truyền thông, đều phải tương xứng với các giai đoạn khác nhau của tăng trưởng thần tốc.

Các nhóm nhỏ, đặc biệt phổ biến trong những giai đoạn Gia đình và Bộ lạc của tăng trưởng thần tốc, có thể vận hành một cách tự phát và không chính thức nhờ vào các mối quan hệ cá nhân và sự liên hệ thường xuyên giữa các thành viên trong nhóm. Tính linh hoạt này cho phép các nhóm nhỏ dễ dàng thích nghi và nhanh chóng thay đổi phương hướng khi công ty tìm thấy những thông tin mới và cần phải điều chỉnh chiến lược, cũng như chiến thuật của mình.

Trong giai đoạn Gia đình và Bộ lạc của PayPal, việc có một nhóm nhỏ và linh động cho phép chúng tôi thực hiện bốn trụ cột vững vàng trong năm đầu tiên tồn tại của công ty. Khi Peter Thiel, Max Levchin và Luke Nosek thành lập PayPal (lúc đó có tên là Confinity) vào tháng 12 năm 1998, Confinity được dự định là một công ty mã hóa điện thoại di động sử dụng công nghệ mã hóa hiệu quả cao của Max. Từ đó, công ty chuyển hướng đầu tiên sang thanh toán tiền mặt thông qua điện thoại di động (trụ cột số 1) và sau đó đến thanh toán PalmPilot thông qua tia hồng ngoại (trụ cột số 2). Không may là mạng lưới người dùng PalmPilot, những người muốn chuyển tiền cho nhau, đơn giản không đủ vững mạnh, vì vậy chúng tôi đã chuyển hướng một lần nữa và thêm vào những giao dịch thanh toán qua e-mail (trụ cột số 3). Đến cuối năm, chúng tôi nhìn thấy một thị trường mới nổi lên trong việc giải quyết các giao dịch của eBay và chúng tôi chuyển hướng sang các nỗ lực phát triển sản phẩm để phục vụ thị trường đó (trụ cột số 4).

Chỉ trong mười hai tháng, chúng tôi đã thành lập một công ty, xây dựng một sản phẩm và chuyển hướng bốn lần! Điều này chỉ có thể xảy ra bởi vì có từ tám đến bốn mươi người làm việc cho công ty khi từng trụ cột diễn ra, cho phép chúng tôi dễ dàng chuyển đổi toàn bộ trọng tâm kinh doanh và chiến thuật một cách nhanh chóng với mỗi trụ cột.

Khi doanh nghiệp phát triển đến giai đoạn Làng xã và xa hơn nữa, tổ chức của nó nhất thiết phải bao gồm các nhóm lớn hơn, chẳng hạn như các phòng ban với hàng chục nhân viên phân tán trên nhiều văn phòng và địa điểm khác nhau. Các nhóm lớn như vậy không thể hoạt động tự phát và không chính thức; nếu có thì một nhân viên cũng chỉ có thể nhìn thấy một số thành viên nhất định trong nhóm vài lần một năm. Phối hợp những nỗ lực của hàng chục hoặc hàng trăm cá nhân và đảm bảo tính phù hợp với các

mục tiêu của toàn bộ tổ chức đòi hỏi phải có kế hoạch và quy trình chính thức, thường sẽ gây khó chịu cho một nhà sáng lập lý tưởng, những người quan tâm đến tầm nhìn dài hạn hơn là quản trị những chi tiết vụn vặt hàng ngày.

Wendy Kopp, người sáng lập tổ chức Teach for America, đã học được kinh nghiệm này một cách khó khăn. Trong một buổi phỏng vấn cho chương trình podcast *Masters of Scale* của Reid, cô ấy nói với chúng tôi: “Hai mươi tám năm trước, tôi khởi đầu bằng việc hoàn toàn xem thường các vấn đề về tổ chức. Tôi chỉ nghĩ rằng tất cả những người tham gia tổ chức này nên được định hướng bởi nhiệm vụ và chúng tôi sẽ không có bất kỳ thứ bậc nào, và chúng tôi sẽ trả cho mọi người mức lương như nhau. Khoảng năm năm sau, tôi đã nhận ra rằng nếu tôi không chú tâm đến vấn đề hết sức thông thường về cách quản lý hiệu quả, chúng tôi sẽ không bao giờ đạt được thành công đó!”.

Tuy nhiên, bên cạnh những khâu hậu cần tổ chức đơn giản, một trong những thách thức lớn mà các nhà lãnh đạo của các tổ chức tăng trưởng thần tốc cần phải vượt qua là hiệu ứng tâm lý mà quá trình chuyển đổi này gây ra cho những nhân viên đầu tiên của tổ chức và thậm chí là những nhà sáng lập.

Ở giai đoạn Gia đình, trường hợp thường xảy ra là tất cả thành viên trong nhóm đều tham gia vào mọi quyết định quan trọng. Ở giai đoạn Làng xã và các giai đoạn sau, điều này gần như là không thể. Nhân viên sẽ đủ bận rộn chỉ để theo kịp các hoạt động tức thời của nhóm hoặc khu vực của họ; hoạt động của các bộ phận khác phần lớn là một bí ẩn. Đối với nhân viên mới, tình trạng này có vẻ bình thường, nhưng đối với những nhân viên lâu năm, sự thay đổi này có thể gây ra hoảng loạn, khiến họ cảm thấy như họ từng là người trong cuộc nhưng giờ đây lại bị đối xử như người ngoài. Điểm mấu chốt là không để cho những nhân viên này liên quan đến mọi quyết định – vì điều đó là không phù hợp và bất khả thi. Thay vào đó, hãy tạo các hệ thống khác để giúp họ cảm thấy được kết nối với nhiệm vụ của công ty. Ví dụ, cuốn sách *The Alliance* đã phác thảo ra cách mà các nhiệm vụ công việc tạo ra tính tham gia cho nhân viên của họ. Truy cập trang [alliedtalent.com](http://alliedtalent.com) để biết thêm thông tin và các chi tiết khác.

Bạn cũng có thể bổ sung các kiểu người khác nhau vào nhóm một cách định tính. Một phép ẩn dụ tôi sử dụng để giải thích sự thay đổi này là so sánh với một điểm tương đồng khác từ lịch sử quân sự: thủy quân lục chiến canh giữ bãi biển, quân đội canh giữ đất nước và cảnh sát bảo vệ đất nước. Thủy quân lục chiến là *những*

người khởi nghiệp đã quen với việc đối phó với sự hỗn loạn và các giải pháp ngẫu hứng ngay tại chỗ. Những người lính trong quân đội là *những người hỗ trợ mở rộng quy mô*, những người biết cách nhanh chóng chiếm giữ và bảo vệ lãnh thổ một khi lực lượng của bạn ra khỏi bãi biển. Và các sĩ quan cảnh sát là *những người ổn định*, có nhiệm vụ duy trì hơn là phá vỡ. Thủy quân lục chiến và quân đội thường có thể làm việc cùng nhau, quân đội và cảnh sát cũng thường có thể làm việc cùng nhau, nhưng thủy quân lục chiến và cảnh sát thì hiếm khi phối hợp tốt với nhau. Khi bạn mở rộng quy mô, bạn có thể cần tìm những bãi biển mới cho đội thủy quân lục chiến của mình chiếm giữ thay vì yêu cầu họ giúp canh giữ những bãi biển hiện có.

Việc mở rộng tổ chức cũng có thể tạo ra các vấn đề xung quanh kỳ vọng nghề nghiệp. Một trong những chủ đề chúng ta sẽ thảo luận sau đây là sự cần thiết của việc chuyển đổi giữa các giám đốc điều hành chủ chốt khi công ty phát triển. Hầu hết mọi người đều có các kỹ năng và kinh nghiệm để tối ưu hóa công việc cho một giai đoạn cụ thể và không phải ai cũng có thể phát triển một cách hiệu quả theo từng bước chuyển của công ty. Simon Rothman đã thấy điều này đầu tiên khi anh giúp eBay tham gia mở rộng. “Mọi người đều có những giới hạn đàn hồi”, anh nói với chúng tôi. “Trong số một trăm người đầu tiên, chỉ có một số ít mở rộng trở thành một tổ-chức-mười-ngàn-người. Thật khó để dự đoán những người sẽ mở rộng được quy mô. Những người thông minh hơn tôi không phải lúc nào cũng mở rộng được quy mô của họ”.

Ở Silicon Valley, một điều khá phổ biến là các giám đốc điều hành có thể đưa một công ty từ con số 0 lên con số 1 triệu đô la, hoặc đưa công ty từ 1 triệu đô la lên 10 triệu đô la. Điều này có thể gây ra sự thất vọng cho những nhân viên kỳ cựu, đặc biệt nếu họ đang lãnh đạo một bộ phận cụ thể và bây giờ một giám đốc điều hành bên ngoài đang được tuyển vào để làm ông chủ của họ. Đó là lý do tại sao việc xác định chính xác kỳ vọng hàng đầu của nhân viên là rất quan trọng. Hãy làm rõ rằng nhân viên sẽ có cơ hội phát triển và thăng tiến trong sự nghiệp, nhưng điều này không nhất thiết có nghĩa là nếu bây giờ họ đang điều hành bộ phận kỹ thuật thì họ sẽ là phó giám đốc kỹ thuật khi công ty có mười ngàn nhân viên và đang lên kế hoạch phát hành chứng khoán lần đầu ra công chúng. Tập trung vào trách nhiệm thay vì chức danh cụ thể. Một nhân viên điều hành “bộ phận” kỹ thuật ở giai đoạn Gia đình có thể bị xem là giáng cấp khi trở thành một trong những giám đốc kỹ thuật ở giai đoạn Thành phố hoặc Quốc gia, nhưng bạn có thể chỉ ra rằng ở giai đoạn Gia đình, cô ấy đang quản lý một nhóm gồm ba kỹ sư và bây giờ cô giám sát một nhóm gồm một trăm kỹ

sư. Hãy khuyến khích nhân viên ít chú tâm vào các chức danh công việc và tập trung hơn vào những hoạt động của nhiệm vụ được giao và các kinh nghiệm để chuẩn bị cho những trọng trách lớn hơn trong tương lai.

Khía cạnh này của quá trình chuyển đổi sang các nhóm lớn hơn có thể là phần khó khăn nhất phải giải quyết, nhưng nó rất quan trọng để quá trình tăng trưởng thần tốc có được sự thành công. Không ai thích sa thải những nhân viên làm việc cho doanh nghiệp từ thuở ban đầu, nhưng hãy nghĩ về nó theo cách này: nếu giám đốc điều hành của bạn không thể mở rộng quy mô, doanh nghiệp của bạn cũng không thể mở rộng. Giải pháp lý tưởng là đặt những nhân viên cũ trong các vai trò mới giúp phát triển sự nghiệp của họ và giúp đỡ công ty, nhưng nếu bạn phải lựa chọn giữa việc mất một nhân viên bạn yêu mến với việc cho anh ta vùng vẫy trong vai trò mà anh ta không phù hợp, thì tốt nhất là bạn nên có một cuộc trò chuyện trung thực và một buổi chia tay thân thiện, hoặc là bạn giữ lại anh nhân viên này và cuối cùng là công ty đi đến thất bại.

## ***CHUYỂN ĐỔI #2: TỪ NHÂN SỰ TỔNG HỢP SANG NHÂN SỰ CHUYÊN SÂU***

Một bước chuyển đổi quan trọng khác trong tổ chức của bạn là từ nhân sự tổng hợp sang nhân sự chuyên sâu. Trong suốt các giai đoạn đầu của tăng trưởng thần tốc, nhu cầu về tốc độ và khả năng thích ứng đòi hỏi một khoản phí cao trong việc tuyển những nhân sự tổng hợp thông minh, người có thể làm được nhiều việc khác nhau trong một môi trường không chắc chắn và thay đổi nhanh chóng. Tuy nhiên, khi công ty phát triển, chúng ta cần chuyển sang tuyển các nhân sự chuyên sâu, tuy khó thay thế nhưng có chuyên môn trong một lĩnh vực cực kỳ quan trọng để nhân rộng tổ chức.

Điều này không nói lên rằng sẽ không có chỗ đứng cho các nhân sự tổng hợp ở các tổ chức tăng trưởng thần tốc. Trên thực tế, một trong những lợi ích chính yếu của việc sử dụng nhân sự chuyên sâu là nó cho phép bạn sử dụng lại nhân sự tổng hợp có khả năng để đối phó với những thách thức cấp bách nhất bạn gặp phải.

Ví dụ, khi LinkedIn vẫn còn trong giai đoạn Bộ lạc, một trong những nhân viên đầu tiên tôi đã tuyển là Matt Cohler. Khi rời khỏi McKinsey, Matt là một chàng trai trẻ thông minh muốn bước vào thế giới khởi nghiệp. Rõ ràng, tôi đã tuyển anh ta làm nhân sự tổng hợp, và một khi anh ta chính thức bắt đầu công việc, tôi đã

sử dụng anh ta như một “người lính cứu hỏa” để giải quyết các vấn đề khẩn cấp nhất. Vào thời điểm đó, vấn đề cấp thiết nhất của chúng tôi là tuyển dụng. Vì vậy, công việc đầu tiên của Matt là lãnh đạo bộ phận tuyển dụng. Đó không phải là những gì mà anh ta có được từ học vấn chuyên môn hoặc kinh nghiệm làm việc trước đó, nhưng tôi biết anh ấy thông minh và hiểu thẳng, và tôi tin anh ta có thể đảm nhiệm được. Anh ấy đã hoàn thành vai trò này một cách đáng ngưỡng mộ, sau đó chuyển sang giải quyết các vấn đề cấp bách khác, cho cả tôi và Mark Zuckerberg ở Facebook sau này (Hiện nay, Matt là một thành viên chủ chốt tại Benchmark, một công ty đầu tư mạo hiểm).

Google thậm chí đã khẳng định giá trị của các nhân sự tổng hợp trong chương trình Quản lý Sản phẩm Tập sự (Associate Product Manager – APM) của mình, một sáng kiến mà Marissa Mayer nghĩ ra vì cô tin rằng việc tuyển những sinh viên kỹ thuật ngay khi rời trường đại học dưới vai trò các nhân viên tổng hợp về sản phẩm sẽ tạo ra nguồn nhân sự linh hoạt, có khả năng thích nghi và đáp ứng nhiều nhu cầu. Ngày nay, các cựu sinh viên tài năng của chương trình APM bao gồm Bret Taylor – nhà sáng lập/CEO của Quip (đồng thời là cựu giám đốc công nghệ của Facebook), Justin Rosenstein – nhà đồng sáng lập của Asana, và hai nhà đồng sáng lập Optimizely – Dan Siroker và Pete Koomen.

Nhân sự chuyên môn cũng đóng một vai trò quan trọng. Chẳng hạn như trường hợp của Pat Wadors, cựu giám đốc nhân sự của LinkedIn. Vào năm 2013, Pat đã tham gia cùng chúng tôi trong suốt giai đoạn Thành phố và giúp chúng tôi tiến đến giai đoạn Quốc gia (gần đây cô ấy đã rời LinkedIn để hợp tác với bạn của tôi John Donahoe, cựu giám đốc điều hành eBay, tại ServiceNow, trở lại với giai đoạn Thành phố). Giống như Matt, Pat rất thông minh và tài năng, nhưng cũng là một nhân viên chuyên môn từng giữ vai trò về nhân sự tại các công ty hàng đầu như Viacom, Merck, Yahoo!, và Plantronics. Điều hành một phòng ban chính cho một công ty ở giai đoạn Thành phố hoặc Quốc gia đòi hỏi phải có chuyên môn sâu rộng về lĩnh vực và không phải là thứ gì đó mà một nhân sự tổng hợp thông minh có thể “giải quyết” được trong một vài tuần.

Mặc dù tuyển dụng nhân sự chuyên sâu là một công cụ vô cùng mạnh mẽ để giúp bạn mở rộng quy mô, nhưng rất nguy hiểm nếu bạn làm điều đó quá sớm. Nhân sự chuyên sâu là những nhân viên có chuyên môn tập trung. Mặc dù họ đủ tài năng để có thể làm những việc ngoài chuyên môn của mình, nhưng việc sử dụng họ cho chuyên môn khác hiếm khi cho phép những nhân viên này

tạo ra các giá trị gần bằng với những giá trị mà họ có thể cung cấp trong chuyên môn của mình. Ví dụ, tôi không nghi ngờ gì về việc Pat đủ thông minh để học lập trình JavaScript, nhưng tôi hơi ngại ngại khi yêu cầu cô ấy từ bỏ vai trò của mình để tham gia vào một chương trình tập huấn về lập trình và gia nhập đội ngũ kỹ sư của ServiceNow dưới vai trò một kỹ sư phần mềm mới vào nghề. Đó sẽ là một sự lãng phí nghiêm trọng đối với tài năng của Pat và có thể là một động thái tài chính tồi tệ cho công ty.

Bên cạnh đó, quá trình chuyển đổi xảy ra khi bạn để các nhân sự chuyên môn quản lý hoặc thay thế các nhân sự tổng hợp có thể khiến cho tinh thần làm việc của tổ chức trở nên căng thẳng. “Những nhu cầu về chuyên môn thường vượt ra khỏi khả năng của các nhân viên kỳ cựu trong việc bắt kịp thông qua việc tự học”, được hai tác giả Ranjay Gulati và Alicia DeSantola của trường Kinh doanh Harvard viết trong bài báo “Start-ups that lasts: How to scale your business” (tạm dịch: Các công ty start-up trường tồn: Cách thức mở rộng doanh nghiệp của bạn), xuất hiện trong loạt báo vào tháng 3 năm 2016 của tạp chí *Harvard Business Review*. Do đó, vị trí lãnh đạo của các phòng ban dần được nắm giữ bởi các nhân viên được tuyển từ bên ngoài, và những người kỳ cựu có thể không hài lòng. Những nhân viên lâu năm cũng có thể cảm thấy khó chịu trước những hạn chế về sự thay đổi trong vai trò của họ. Không phải mọi nhân viên tổng hợp đều có thể hoặc thậm chí muốn trở thành một nhân viên chuyên môn. Mọi người thường thất vọng và rời đi, mang theo những mối quan hệ giá trị và sự hiểu biết ngầm của họ về sứ mệnh và văn hóa doanh nghiệp.

Trong nhiều trường hợp, bạn nên cố giữ lại những nhân sự tổng hợp của mình, vì kiến thức về văn hóa và tổ chức của họ, cũng như khả năng giải quyết các vấn đề mới. Nhưng nếu bạn không thể làm như vậy và những nhân viên kỳ cựu quyết định rời khỏi tổ chức, bạn nên cố gắng duy trì mối quan hệ tích cực với họ với tư cách là thành viên của mạng lưới các cựu nhân viên trong doanh nghiệp của bạn. Bạn có thể đọc nhiều hơn về chủ đề này trong cuốn sách *The Alliance* mà chúng tôi đã xuất bản trước đó.

Trong giai đoạn Gia đình, bạn chỉ nên tuyển những nhân sự tổng hợp. Chắc chắn bạn có thể làm theo cách tiếp cận truyền thống về tuyển dụng từ các trường đại học ưu tú hoặc tuyển các nhà phân tích cũ của McKinsey, nhưng bạn cũng nên cố gắng tập trung vào những nhân viên có kinh nghiệm từ trước về các tổ chức khởi nghiệp ở giai đoạn đầu, những người có nhiều thành tựu và đảm đương nhiều vai trò. Họ có thể không có nhiều mối quan hệ, nhưng họ rất giỏi trong việc học những điều mới và dồn hết tâm

huyết để thực hiện chúng. Thêm vào đó, việc kinh doanh ban đầu có quá nhiều thay đổi để tận dụng hiệu quả các khả năng chuyên môn của một chuyên gia thực thụ. Ngay cả ở giai đoạn Bộ lạc, việc tuyển một chuyên gia nên được xem là một ngoại lệ đặc biệt – ví dụ, khi bạn cần một kỹ sư có chuyên môn rất chuyên sâu, như khoa học dữ liệu hoặc học máy. Giai đoạn Làng xã là thời điểm phù hợp để tuyển các nhân sự chuyên sâu, với tư cách là nhân viên điều hành hoặc thành viên đóng góp chủ chốt. Ở giai đoạn Bộ lạc, bạn mong muốn nhân viên có các kỹ năng đủ linh hoạt để xoay xở cùng công ty, nhưng nếu bạn có hàng trăm nhân viên, tốt hơn là bạn nên có một số lý thuyết được phát triển đầy đủ về doanh nghiệp của mình và vị trí bạn cần đạt đến! Hầu như bất kỳ nhân viên điều hành nào được tuyển dụng ở giai đoạn Thành phố hoặc Quốc gia đều sẽ trở thành một nhân sự chuyên môn. Nhưng ngay cả ở những giai đoạn quan trọng nhất, mới nhất này, bạn vẫn nên kết hợp sử dụng một số nhân sự tổng hợp.

Hãy nghĩ về nhân sự tổng hợp như “những tế bào gốc” trong tổ chức của bạn. Cơ thể bạn có một số lượng nhỏ các tế bào gốc có khả năng phát triển thành nhiều loại tế bào khác khi cần thiết. Trong một tổ chức lớn, bạn có thể cần một số lượng nhỏ người có thể thực hiện các chức năng khác nhau khi cần, dù là khám phá các sản phẩm và công nghệ mới hay là giải quyết các vấn đề thiếu giải pháp rõ ràng.

### ***CHUYỂN ĐỔI #3: TỪ THÀNH VIÊN CỐNG HIẾN ĐẾN NHÀ QUẢN LÝ, CHO ĐẾN GIÁM ĐỐC ĐIỀU HÀNH***

Các thuật ngữ “nhà quản lý” và “giám đốc điều hành” thường được sử dụng thay thế cho nhau. Chúng tôi tin rằng các nhà quản lý và giám đốc điều hành đóng vai trò rất khác nhau. Hầu hết sự nhầm lẫn có lẽ xuất phát từ xu hướng trong cách công ty khởi nghiệp ở giai đoạn đầu khi mà một người đóng cả vai trò quản lý và điều hành. Đây là những vai trò riêng biệt, ngay cả khi cùng một người đảm nhiệm chúng.

Các nhà quản lý là những nhà lãnh đạo tuyển đầu lo nghĩ về các chiến thuật hàng ngày: họ tạo ra, thực hiện và tiến hành các kế hoạch chi tiết cho phép tổ chức triển khai những điều mới mẻ hoặc làm những công việc hiện có một cách hiệu quả hơn.

Ngược lại, vai trò của người điều hành là lãnh đạo các nhà quản lý. Phần lớn các giám đốc điều hành không quản lý những thành viên cống hiến cá nhân. Thay vào đó, họ tập trung vào tầm nhìn và chiến lược. Tuy nhiên, họ vẫn được kết nối với các nhân viên

tuyển đầu bởi vì họ cũng chịu trách nhiệm về “tinh thần chiến đấu” trong tổ chức của họ; họ cần phải là tấm gương giúp mọi người kiên trì vượt qua những khó khăn không thể tránh khỏi.

Cả giám đốc điều hành và các nhà quản lý đều cần thiết cho việc mở rộng quy mô thành công, nhưng họ đóng những vai trò khác nhau ở các giai đoạn khác nhau. Khi một công ty đang ở giai đoạn Gia đình, nó có thể không cần bất kỳ nhà quản lý chính thức nào. Và ngay cả khi có, vai trò đó thường được đảm nhận bởi nhà sáng lập/CEO. Khi công ty phát triển ở cấp độ Bộ lạc, nó sẽ cần các nhà quản lý để điều hành các bộ phận chức năng khác nhau, chẳng hạn như kỹ thuật và kinh doanh. Những người quản lý có thể là người sáng lập, hoặc họ có thể là nhân sự được tuyển dụng từ bên ngoài. Mục tiêu chính của họ là làm cho một nhóm nhỏ làm việc hiệu quả hàng ngày.

Khi công ty đạt đến giai đoạn Làng xã, nó sẽ cần giám đốc điều hành. Đơn giản là không thể điều phối một công ty với hàng trăm nhân viên mà không cần giám đốc điều hành để quản lý và lãnh đạo các nhà quản lý ở nhiều lĩnh vực khác nhau. Hãy tưởng tượng một công ty với sáu bộ phận: kỹ thuật, kinh doanh, marketing, sản xuất, hậu cần và hành chính. Nếu mỗi trưởng bộ phận quản lý mười báo cáo trực tiếp và mỗi nhà quản lý báo cáo trực tiếp với CEO, số lượng nhân viên tối đa theo cách tổ-chức-không-có-giám-đốc-điều-hành này sẽ là sáu mươi bảy (mười một người cho sáu phòng ban, cộng với một nhà sáng lập/CEO). Doanh nghiệp này vẫn đủ nhỏ để có thể quản lý được, nhưng nếu công ty phát triển hơn thế, việc xây dựng một đội ngũ giám đốc điều hành để giữ cho mọi thứ hoạt động trơn tru sẽ trở nên quan trọng.

Một công ty trong giai đoạn Làng xã có thể lên đến hàng trăm nhân viên. Chỉ riêng bộ phận kỹ thuật sẽ yêu cầu nhiều nhóm và trưởng nhóm, những người sẽ báo cáo với một phó giám đốc kỹ thuật, người chịu trách nhiệm điều phối các nhóm và xây dựng cơ cấu tổ chức chung trong bộ phận.

Một trong những thách thức điển hình mà chúng tôi đã thảo luận ở phần trên về việc chuyển đổi từ các nhóm nhỏ sang các nhóm lớn là nhu cầu tuyển dụng giám đốc điều hành từ bên ngoài tổ chức. Điều này là một sự thay đổi lớn trong cách tiếp cận của một công ty mà có lẽ đã ưu tiên việc thăng tiến nội bộ bằng cách thăng chức cho những nhân viên kỳ cựu trở thành những nhà lãnh đạo tự nhiên. Tuy nhiên, việc chuyển đổi từ người quản lý sang nhà điều hành thường khó khăn hơn nhiều trong các tổ chức này so với việc chuyển từ người đóng góp sang người quản lý. Mỗi nhân

viên thường báo cáo cho các nhà quản lý với phong cách và phẩm chất khác nhau; khi lần đầu được thăng chức lên vị trí quản lý, họ có thể dùng những kinh nghiệm làm việc này để giúp phát triển phong cách quản lý của riêng mình. Nhưng khi một tổ chức cần các giám đốc điều hành lần đầu tiên, các nhà quản lý được thăng chức trong nội bộ không thể rút kinh nghiệm làm việc với các giám đốc điều hành tại công ty đó bởi vì trước đó không có bất kỳ một giám đốc điều hành nào. Lúc này sẽ không có những khuôn mẫu về vai trò để cung cấp các hướng dẫn.

Chúng tôi gọi tình huống này là “sự thiếu vắng của lãnh đạo khởi nghiệp tiêu chuẩn”, và kết quả là những nhà sáng lập thiếu kinh nghiệm tự thấy mình phải tuyển dụng và phối hợp các giám đốc điều hành có kinh nghiệm từ bên ngoài. Tình hình trở nên tồi tệ hơn khi các nhà sáng lập chờ cho đến khi sự căng thẳng trong tổ chức trở nên không thể chịu đựng được nữa rồi mới thực hiện việc tuyển dụng mới, có nghĩa là tất cả các nhà lãnh đạo mới đến công ty chính xác vào thời điểm mà sự căng thẳng và không chắc chắn đang ở cao điểm. Chìa khóa để điều chỉnh quá trình chuyển đổi này là sự cởi mở: người trong cuộc cần phải cởi mở với những ý tưởng bên ngoài của các giám đốc điều hành mới, trong khi những người bên ngoài cần phải cởi mở để học hỏi từ những gì đã xảy ra trước khi họ đến.

Không ai sinh ra đã là một giám đốc điều hành, và rất ít người thực hiện quá trình chuyển đổi từ người quản lý sang người điều hành mà không vấp ngã trên đường đi. Tuyển dụng giám đốc điều hành bên ngoài cho phép bạn giảm tải việc đào tạo tốn kém và thường gây khó khăn cho những nhân sự điều hành trước đó. Tuy nhiên, một tổ chức tăng trưởng thần tốc không đơn giản chỉ tuyển vào bất cứ ai có kinh nghiệm điều hành tại một công ty khác có quy mô tương tự hoặc lớn hơn một chút. Một giám đốc điều hành tại một công ty lớn hơn cũng có thể không có bất kỳ kinh nghiệm nào với tăng trưởng thần tốc hoặc thậm chí là khởi nghiệp. Điều hành một bộ phận với một trăm con người tại một công ty trăm tuổi tăng trưởng ở mức 5% mỗi năm thực tế chẳng giúp được gì cho bạn trong việc điều hành một bộ phận trăm người tại một công ty đang tăng trưởng gấp ba lần mỗi năm! Đồng thời, bạn cũng sẽ không muốn tuyển một người có kinh nghiệm về tăng trưởng thần tốc tại một công ty lớn hơn doanh nghiệp của bạn quá nhiều. Vì chúng tôi sẽ thảo luận ở phần sau về việc thay vì tuyển dụng nhân viên có các kỹ năng mà bạn có thể cần đến trong tương lai, bạn nên tuyển dụng nhân viên có các kỹ năng bạn cần ngay bây giờ.

Tất nhiên, lý tưởng là tuyển một giám đốc điều hành có kinh nghiệm trong quá khứ tại một công ty khởi nghiệp tăng trưởng thần tốc, người đã từng giải quyết những thách thức mà công ty bạn hiện đang phải đối mặt. Đây là lý do tại sao các nhà đầu tư có niềm tin hơn vào các doanh nhân khởi nghiệp hàng loạt. Một trong những lợi thế lớn mà các công ty ở Silicon Valley đang tận hưởng là các thể hệ những công ty mở rộng quy mô nhanh chóng đã tạo ra một nguồn cung cấp dồi dào các giám đốc điều hành với những kinh nghiệm về tăng trưởng thần tốc. Tuy nhiên, ngay cả khi bạn không thể tìm được một ứng cử viên lý tưởng, ưu tiên thứ hai là tuyển một người quản lý, người trước đây đã làm việc với các giám đốc điều hành thành công trong một công ty đang phát triển rất nhanh, hoặc một giám đốc điều hành có kinh nghiệm làm việc tại một doanh nghiệp lớn hơn hoặc truyền thống hơn, nhưng đồng thời cũng làm việc tại một công ty khởi nghiệp tăng trưởng thần tốc vào một thời điểm khác trong sự nghiệp của cô ấy.

Hãy xem xét trường hợp của Facebook. Mark Zuckerberg đã tuyển Sheryl Sandberg, một phần vì cô có kinh nghiệm làm việc với tư cách là một giám đốc điều hành, đã giúp nhóm của cô ở Google phát triển từ một số ít người lên hơn bốn ngàn nhân viên. Và một trong những điều quan trọng mà Sheryl đã làm để giúp Facebook mở rộng quy mô đến các giai đoạn Làng xã, Thành phố và Quốc gia là lấp đầy các vị trí lãnh đạo quan trọng với các giám đốc điều hành có kinh nghiệm về mở rộng quy mô khác, chẳng hạn như Mike “Schrep” Schroepfer với vai trò phó giám đốc kỹ thuật và David Ebersman với vai trò giám đốc tài chính. Schrep đã có kinh nghiệm mở rộng quy mô các tổ chức kỹ thuật ở Mozilla, nơi anh giám sát sự phát triển lớn mạnh và cũng đã thành lập một công ty khởi nghiệp của riêng mình trước đó – CenterRun. David trước đây đã từng làm giám đốc tài chính của công ty dẫn đầu về công nghệ sinh học Genentech và có kinh nghiệm làm việc trực tiếp về sự tăng trưởng nhanh liên quan đến các loại thuốc “bom tấn” như Herceptin và Avastin.

Martin Lau đóng vai trò tương tự như Pony Ma (Ma Huateng) và phần còn lại của đội ngũ sáng lập tại tập đoàn Tencent. Pony Ma và các nhà đồng sáng lập của ông là những kỹ sư công nghệ thông minh nhưng thiếu kinh nghiệm kinh doanh, đặc biệt là bên ngoài Trung Quốc. Lau có kinh nghiệm kinh doanh quốc tế từ công việc của mình với Goldman Sachs, nhưng đặc biệt, cũng có nền tảng vững chắc về kỹ thuật và có thể phục vụ cho nhóm. Lau đã mang lại những kinh nghiệm thực tiễn hay nhất về tổ chức rất cần thiết cho Tencent, chẳng hạn như những mục tiêu doanh thu và các kế

hoạch dài hạn. Hans Tung, một đối tác tại công ty đầu tư mạo hiểm GGV Capital, người đã cùng Tencent đầu tư vào Didi Chuxing cho biết: “Đây là một nguyên tắc thật sự cần thiết đối với một công ty non trẻ đang phát triển cực kỳ nhanh”.

Một chiến lược hữu ích khác để tuyển dụng giám đốc điều hành bên ngoài là chiến lược kết hợp nhân sự tuyển dụng từ bên ngoài với các chương trình thăng tiến nội bộ. Mariam Naficy, CEO của Minted, một marketplace trực tuyến về thiết kế đồ họa và nghệ thuật, nhận ra rằng cô có thể kết hợp các thế mạnh của cả hai nhóm để tạo ra một đội ngũ quản lý hiệu quả hơn. “Phải mất rất nhiều năm để phát triển các ứng cử viên từ nội bộ”, cô ấy nói trong lớp Tăng trưởng Thần tốc của chúng tôi tại Stanford. “Chúng tôi áp dụng những nguyên tắc này ở những bộ phận mà chúng tôi không có ưu thế, như tài chính và nhân sự, và thuê các chuyên gia từ bên ngoài. Đối với các vấn đề liên quan đến bí mật kinh doanh, chẳng hạn như nguồn lực cộng đồng (crowdsourcing), chúng tôi sử dụng nguồn lực nội bộ. Phó giám đốc hành chính của chúng tôi là nhân sự thăng tiến nội bộ, trong khi phó giám đốc tài chính và giám đốc nhân sự của chúng tôi là nhân sự được tuyển từ bên ngoài”.

Tuy nhiên, ngay cả khi một giám đốc điều hành bên ngoài có kinh nghiệm tăng trưởng thần tốc cần thiết, anh ta/cô ta vẫn có thể thất bại vì thiếu sự phù hợp về văn hóa – hiện tượng “tử chối cấy ghép”. Khi tuyển một giám đốc điều hành từ một công ty khác, có những điều bạn có thể và nên tính đến để giúp đảm bảo việc kết hợp mảnh ghép “phù hợp” với văn hóa doanh nghiệp.

Một bậc thầy về những kỹ thuật này là John Lilly, một nhà đầu tư mạo hiểm tại Greylock Partners, đồng thời là cựu CEO của Mozilla. Khi còn là CEO của Mozilla, John quan sát sự tăng trưởng cực kỳ nhanh chóng; trong sáu tháng đầu tiên của mình tại tổ chức, số lượng nhân viên tăng gấp ba lần. Với quy mô nhỏ bé ban đầu của Mozilla, sự tăng trưởng này đòi hỏi phải tuyển các giám đốc điều hành từ bên ngoài (“mẫu ghép”), điều này đặc biệt thách thức vì văn hóa vững chắc của công ty được định hướng bởi kỹ thuật này (“chủ thể”) luôn hoài nghi về người ngoài. John đã làm điều này thành công bằng cách thực hiện theo quy trình ba bước tương tự như cách được sử dụng để tuyển anh ta.

1. *Tuyển một người mà vài người hoặc ít nhất một thành viên của nhóm đã biết đến*. John được tuyển bởi Mitchell Baker, người tiền nhiệm của ông là CEO của Mozilla. Cả hai đã quen nhau khi cùng làm việc trong cùng một phòng ban, và sự chứng thực cá nhân

của Mitchell đối với John có trọng lượng đối với nhóm tại Mozilla. Tương tự, John đã biết đến Schrep tại Stanford và làm việc với anh ta tại công ty khởi nghiệp của riêng John, Reactivity, trước khi anh ta tuyển Schrep vào Mozilla.

2. Trước tiên, đặt giám đốc điều hành mới ở vị trí thấp hơn và để anh ta/cô ta chứng tỏ năng lực bản thân. John tự phong cho mình chức danh “giám đốc Phát triển Kinh doanh và Vận hành” và chỉ đảm nhận những chức vụ lớn hơn sau khi anh chứng tỏ được khả năng và giá trị của mình với các nhóm hiện tại. Anh ấy đã sử dụng kỹ thuật tương tự khi anh ấy tuyển Schrep, đưa Schrep vào vị trí “giám đốc kỹ thuật”. Một khi Schrep có cơ hội chứng tỏ bản thân, John lưu ý: “Mọi người thấy khá rõ ràng Schrep rất tự tin và cải tiến được mọi thứ anh ấy đảm nhận”. Sự thành công có thể nhìn thấy này đã giúp anh ấy thăng chức thành phó tổng bộ phận kỹ thuật một cách rất hiển nhiên và không gây ra bất kỳ tranh cãi nào.

3. Một khi người điều hành đã giành được sự tin tưởng và tín nhiệm của nhóm, hãy xem xét việc thăng tiến cho anh ấy/cô ấy. Một giám đốc điều hành khác mà John đã tuyển, Dan Portillo, được đưa vào để điều hành bộ phận tuyển dụng, nhưng anh ta đã rất xứng đáng để được thăng chức lên phó giám đốc nhân sự và cũng được yêu cầu điều hành mảng tuyển dụng. Hiện nay, Dan phục vụ với vai trò tương tự tại Greylock.

Khi công ty của bạn phát triển từ giai đoạn Làng xã đến Thành phố hoặc thậm chí là Quốc gia, bạn sẽ tiếp tục cần tuyển giám đốc điều hành, bởi vì sự tăng trưởng về quy mô sẽ yêu cầu bạn thêm vào mạng lưới phía trên các nhà quản lý tuyển đầu của mình, và vì các giám đốc điều hành của bạn không phải lúc nào cũng có những gì cần thiết để mở rộng quy mô cho giai đoạn tiếp theo. Nhưng một khi tổ chức của bạn có các giám đốc điều hành thành công, những người có thể đóng vai trò là hình mẫu chức năng và người hướng dẫn, bạn có thể bắt đầu thăng chức cho các nhà quản lý triển vọng với kinh nghiệm làm việc cá nhân của họ với các giám đốc điều hành thành công từ nội bộ này. Khi Facebook đang tăng trưởng, việc sử dụng các giám đốc điều hành có kinh nghiệm như Sheryl Sandberg trở nên cực kỳ quan trọng, tuy nhiên hầu như tất cả các lãnh đạo sản phẩm chủ chốt của Facebook hiện nay đều được đào tạo nội bộ.

Trong khi các doanh nhân thường phản đối việc tạo ra một hệ thống phân cấp bằng cách phân loại nhân viên của họ thành giám đốc điều hành, quản lý và thành viên cống hiến, loại cấu trúc

chính thức này lại rất cần thiết cho sự phát triển. Ranjay Gulati và Alicia DeSantola đã đề cập đến điều này trong tạp chí *Harvard Business Review* vào năm 2016:

Khi thành lập các công ty khởi nghiệp, nhiều nhà sáng lập né tránh hệ thống phân cấp vì lý tưởng bình đẳng của họ. Nhưng khi các công ty của họ mở rộng quy mô, thì ngày càng nhiều người báo cáo cho một số ít các nhà lãnh đạo. Những người sáng lập có thể nghĩ rằng điều này cho phép họ duy trì tính chỉ huy, bởi vì tất cả các quyết định đều thông qua họ. Nhưng trở trêu thay, các tổ chức của họ vượt khỏi tầm kiểm soát khi quyền lực tập trung trở thành nút thắt cổ chai cản trở luồng thông tin, ra quyết định và thực thi. Một vài lãnh đạo ở trên không thể giám sát hiệu quả công việc chuyên biệt hàng ngày của mỗi người; trong một hệ thống như vậy, trách nhiệm cho các mục tiêu của tổ chức sẽ dần bị mất đi.

Gulati và DeSantola trích dẫn ví dụ về Cloudflare, người sáng lập công ty này đã công khai cam kết xây dựng một tổ chức hoàn toàn đồng cấp (flat) không có bất kỳ hệ thống phân cấp hoặc chức danh nào. Trong khi các nhà sáng lập đưa ra quyết định này vì một lý do đáng khen ngợi như vậy, thì CEO Matthew Prince lại cảm thấy rằng việc loại bỏ các chức danh công việc sẽ ngăn ngừa các nhân viên kỳ cựu cảm thấy “bị giáng chức”, nếu sau đó công ty lại tuyển những người có nhiều kinh nghiệm hơn họ. Theo tài liệu nghiên cứu trường hợp của trường Kinh doanh Harvard bởi Tom Eisenmann và Alex Godden, kết quả rất tồi tệ: “Trong ba tháng kết thúc vào tháng 7 năm 2012, năm trong số ba mươi lăm nhân viên của công ty này đã nghỉ việc, một số nhân viên cho rằng công ty thiếu cấu trúc báo cáo rõ ràng ở cấp trung gian và không tồn tại một thông lệ/mô hình quản trị nhân sự (HR practices). Họ đã mô tả lại các tình huống mà không có ai để giúp đỡ họ (thiếu tương tác với các lãnh đạo) khi họ nghĩ rằng một số hoạt động thực tiễn nhất định, chẳng hạn như các hoạt động liên quan đến phần mềm hoặc tiêu chuẩn lập trình, cần phải được thay đổi”.

Các công ty tăng trưởng thần tốc cần phải cơ cấu tổ chức, không chỉ để phối hợp nhiều nguồn lực và hoạt động của họ, mà còn để tối đa hóa tốc độ. Tỷ lệ học tập tập thể của tổ chức, đặc biệt trong đội ngũ lãnh đạo, xác định khả năng dự đoán những xu hướng trong tương lai, trong khi sức mạnh của cấu trúc bên trong nó, đặc biệt là các đội nhóm ở tuyến đầu, xác định khả năng hành động nhanh chóng trước các thông tin quan trọng và nắm bắt lợi thế cạnh tranh.

## **CHUYỂN ĐỔI #4: TỪ ĐỐI THOẠI ĐẾN LAN TRUYỀN**

Một lĩnh vực trải qua nhiều thay đổi nhất trong quá trình tăng trưởng là quá trình truyền thông nội bộ. Khi công ty phát triển, bạn phải chuyển từ các cuộc trò chuyện cá nhân, trực tiếp và không chính thức sang các chương trình truyền thông lan truyền “đẩy”, “kéo” trực tuyến, chính thức và điện tử hóa. Bạn cũng phải chuyển từ việc chia sẻ tất cả thông tin theo mặc định sang quyết định điều gì là bí mật và điều gì có thể được chia sẻ. Nếu bạn không cố gắng xây dựng một chiến lược giao tiếp nội bộ hiệu quả, tổ chức của bạn sẽ trở nên rời rạc và bắt đầu tan rã.

Trong giai đoạn Gia đình, toàn bộ tổ chức thường ở dưới cùng một mái nhà, thậm chí có thể tất cả đều làm việc trong cùng một văn phòng. Do đó, thông tin lan truyền khá tự nhiên mà không cần bất kỳ sự can thiệp bổ sung nào – có thể nhiều hơn những gì bạn muốn. Khi bạn có một câu hỏi hoặc cần phản hồi, bạn có thể chỉ cần đứng lên khỏi chiếc ghế của bạn (hoặc xuất hiện ở gần chiếc bóng cân bằng hay máy chạy bộ) và nói: “Hey! Có ai biết gì về...?”.

Phong cách truyền thông theo kiểu “những chú chó thảo nguyên” này rất tự nhiên, nhanh chóng và hiệu quả. Mọi người vẫn đang làm việc trên cùng một sáng kiến, vì vậy sự gián đoạn thường có thể có liên quan và/hoặc có hiệu quả (hoặc dễ dàng bị bỏ qua bằng cách đeo tai nghe nếu cần thiết). Thách thức lớn nhất mà bạn có thể gặp phải trong giai đoạn này là giữ nhân viên ảo hiếm hoi trong vòng lặp truyền thông. Bởi vì rất dễ dàng để các thành viên còn lại trong nhóm tương tác với nhau, bạn phải nỗ lực để liên tục tương tác với các thành viên ở xa để giúp họ theo kịp với các thành viên còn lại của nhóm. Các công cụ truyền thông như Slack không chỉ cung cấp một phương tiện để tất cả các thành viên cùng tham gia những điều khoản giống nhau, mà còn cho phép những giao tiếp không đồng bộ giúp khắc phục sự khác biệt về múi giờ. Một cách tiếp cận khác mà một số công ty thực hiện là tạo ra hội nghị truyền hình 24/7 bằng các công cụ như Skype hoặc Google Hangouts để mô phỏng cảm giác được làm việc trong cùng một văn phòng.

Những mối liên hệ không chính thức này vẫn là một phần quan trọng của quá trình giao tiếp, ngay cả khi công ty của bạn phát triển thành một doanh nghiệp khổng lồ toàn cầu. Con người là một loài động vật xã hội, vì thế cần phải có các cuộc đối thoại thường xuyên để giữ mối liên kết giữa các đồng nghiệp và đội nhóm.

Tuy nhiên, ngay từ giai đoạn Bộ lạc, bạn sẽ cần bắt đầu thực hiện các quy trình để bổ sung cho các cuộc đối thoại một-đối-một. Ví dụ, gần như mọi công ty khởi nghiệp với quy mô Bộ lạc đều tổ chức một cuộc họp công ty hàng tuần, dù với mức độ hiệu quả khác nhau. Buổi họp hàng tuần sẽ có hiệu quả nhất khi nó đóng vai trò như một cơ chế để tập hợp toàn bộ công ty và để các nhà lãnh đạo công ty truyền tải những thông điệp quan trọng tới những nhân viên mà họ không trực tiếp làm việc.

Một cuộc họp Bộ lạc nên được tổ chức tốt, với một khung chương trình và các tài liệu khác được cung cấp trước để người tham dự có thể tham gia vào một cuộc thảo luận có tính tương tác thay vì chỉ nghe các nhà lãnh đạo cấp cao nói chuyện, hoặc tệ hơn, là chịu đựng các bài thuyết trình PowerPoint với văn bản dày đặc. Mục tiêu không nên là đưa ra được quyết định trong các cuộc họp này (trừ khi chủ đề là thứ mà mọi người có thể và nên cho ý kiến đóng góp, ví dụ như địa điểm tổ chức bữa tiệc vào các dịp lễ); thay vào đó, nó sẽ tối đa hóa đầu vào từ những người thông minh và đảm bảo rằng mọi người đều cảm thấy được lắng nghe. Là một nhà lãnh đạo, bạn nên tìm kiếm ý kiến từ tổ chức về các vấn đề quan trọng, nhưng bạn không thể từ bỏ trách nhiệm ra quyết định của mình và chỉ dựa vào sự đồng thuận của nhóm để đưa ra những quyết định khó khăn.

Các cuộc họp ở giai đoạn Bộ lạc hiệu quả nhất bao gồm các trình tự vượt ra ngoài hoạt động kinh doanh khô khan của công ty và giúp nhân viên hiểu nhau hơn vì mọi người không chỉ đến công ty để làm việc. Ví dụ, trong một start-up phát triển nhanh chóng mà Chris tham gia đã dành ra một phần thời gian của mỗi cuộc họp công ty để một nhân viên trình bày bài giới thiệu “để hiểu hơn về tôi”. Điều này giúp mọi người làm quen với “thành viên mới” ở một cấp độ vượt xa các e-mail chào đón thông thường. Rõ ràng đây là loại hoạt động chỉ hiệu quả ở giai đoạn Làng xã – ở giai đoạn Gia đình, nó không cần thiết, và một công ty lớn hơn sẽ không bao giờ có thời gian để giới thiệu mọi nhân viên theo kiểu này.

Khi một công ty phát triển đến giai đoạn Bộ lạc, sẽ gặp phải khó khăn trong vấn đề hậu cần để tổ chức một cuộc họp công ty (thường được gọi là cuộc họp “toàn thể công ty”). Ngay cả khi công ty chưa phát triển đến mức chiếm nhiều văn phòng, cũng có thể rất khó để tìm được một không gian để hàng trăm nhân viên có thể tập hợp. Thuê một khán phòng bên ngoài cho một cuộc họp công ty hàng tuần vừa tốn kém vừa không thực tiễn. Việc cần thiết nói chung là thay đổi mật độ của các cuộc họp như vậy với tần suất thấp hơn (chẳng hạn như hàng tháng hoặc hàng quý), và

tận dụng công nghệ (như các hội nghị truyền hình để kết nối các văn phòng lại với nhau).

Một cách tiếp cận thú vị là để *tất cả* nhân viên sử dụng dịch vụ hội nghị từ xa thay vì chỉ để các nhân viên ở trụ sở chính có trải nghiệm trực tiếp tốt hơn so với các chi nhánh khác. Ví dụ, tại công ty quản lý tài sản BlackRock, một số cuộc họp nhất định được tổ chức thông qua hội nghị từ xa, ngay cả đối với các tập hợp nhân viên có thể tập trung trong một phòng hội nghị để tất cả nhân viên đều bình đẳng.

Với công nghệ loại bỏ các thách thức về hậu cần, buổi họp với toàn thể nhân viên có thể được mở rộng trên một phạm vi rất lớn; những kỹ thuật lan truyền thông tin này có thể hoạt động hiệu quả trong các tổ chức ngay cả khi chúng đã mở rộng đến các giai đoạn Thành phố và Quốc gia. Tại LinkedIn, bạn có thể theo dõi sự tăng trưởng của công ty theo thời gian bằng cách quan sát các cuộc họp toàn công ty. Khi công việc kinh doanh phát triển, những cuộc họp này chuyển từ căn tin của công ty sang khán phòng, và ngày nay chúng trở thành những hội nghị truyền hình trực tiếp xuyên lục địa. Tất cả nhân viên cần có những khoảng thời gian cho các câu hỏi chính thức để họ có thể yêu cầu thông tin cần thiết và cảm thấy mình là một phần của quá trình ra quyết định. Tại LinkedIn, chúng tôi đã bố trí người điều hành ở mỗi văn phòng với nhiệm vụ thu thập các câu hỏi phục vụ quá trình quản lý.

Cũng tại thời điểm này, người sáng lập/CEO cần có ý thức trong nỗ lực phát triển các kênh truyền thông để tiếp cận các nhân viên làm việc ở xa, những người có thể cảm thấy cá nhân họ có sự liên kết với cấp lãnh đạo của công ty. Tất nhiên, ở giai đoạn Bộ lạc, công ty có khả năng vượt quá con số Dunbar (là số nhân viên mà bất kỳ ai cũng có thể duy trì những mối quan hệ ổn định), và người sáng lập đơn giản sẽ không có thời gian để gặp gỡ từng nhân viên với một tần số hợp lý. Ví dụ, ngay cả khi bạn dành ra thời gian trong lịch trình của mình cho hai cuộc họp nhân viên với hai nhân viên mỗi ngày và dành thời gian cho mọi nhân viên ở các văn phòng của công ty, bạn vẫn sẽ chỉ tiếp xúc với mỗi thành viên của một công ty năm trăm người một lần với chu kỳ tám tháng – vẫn không đủ để xây dựng một mối quan hệ liên kết vững mạnh.

Việc chuyển đổi sang phương thức giao tiếp một-với-nhiều-người không phải lúc nào cũng khiến cho các nhà sáng lập và các CEO cảm thấy thoải mái. Patrick Collison, nhà đồng sáng lập kiêm CEO

của Stripe, một công ty về dịch vụ thanh toán đang tăng trưởng nhanh, đã mô tả cách ông ấy vượt qua những cảm xúc này khi đến thăm lớp học Tăng trưởng Thần tốc của chúng tôi tại Stanford:

Sự thay đổi lớn là nhu cầu về giao tiếp một cách chính thức, rõ ràng và rộng khắp. Điều đó không tự nhiên, đặc biệt đối với tôi vì một số lý do. Một phần trong cách tôi hợp lý hóa nó là chấp nhận rằng khởi nghiệp không phải là môi trường tự nhiên. Những điều tối ưu cần làm không phải lúc nào cũng cảm thấy tự nhiên. Các nhóm xã hội mà bạn tham gia thường không tăng trưởng 100%/năm. Những người mới đã không có mặt tại tất cả các cuộc thảo luận căng thẳng trong quá khứ. Điều đó có thể tốt, nhưng bên cạnh đó họ cũng không hiểu được bối cảnh, vì vậy đó là một hành động cân bằng một cách tinh tế.

Brian Chesky giải quyết nhu cầu này tại Airbnb bằng cách gửi các e-mail dài đến mọi nhân viên mỗi tối Chủ nhật. E-mail của Chesky không chỉ đơn thuần là một bài trích dẫn các chỉ số hiệu suất chính, những gì có thể dễ dàng được truy cập trên bảng điều khiển ở đâu đó; thay vào đó, Chesky chia sẻ suy nghĩ của mình về một chủ đề mà ông cho là quan trọng đối với công ty. Độ dài, tính cụ thể và tính xác thực của cách giao tiếp rộng khắp này giúp mỗi nhân viên Airbnb hiểu được Chesky là ai và điều gì quan trọng với anh ta.

Những e-mail thường xuyên cho tất cả nhân viên là một phương pháp thực tiễn phổ biến và hiệu quả nhất. Bậc thầy về tăng trưởng thần tốc, Patrick Collison và Shishir Mehrotra, một nhà lãnh đạo YouTube, cũng đã sử dụng kỹ thuật này để quản lý các tổ chức đang tăng trưởng nhanh chóng của họ. “Tôi là một người luôn có niềm tin với việc viết e-mail hàng tuần”, Shishir nói tại lớp học Tăng trưởng Thần tốc của chúng tôi ở trường đại học Stanford. “Những lãnh đạo thường viết e-mail có xu hướng ít gặp phải các vấn đề về giao tiếp. Bạn phải điều chỉnh suy nghĩ của bạn bằng một cách hoàn toàn khác. Nếu bạn chỉ đơn giản có một cuộc họp và nói ‘Được rồi, vì vậy chúng ta đều đồng ý’, rồi sau đó mọi người bắt đầu lướt điện thoại”.

Nếu bạn không thể vượt qua sự khó chịu của mình đối với việc viết lách, bạn có thể thu lại và gửi đi các đoạn thư thoại thường xuyên hoặc các đoạn video ngắn. Phương thức lan truyền này có thể được bổ sung bằng các sự kiện nhỏ một-với-nhiều-người, chẳng hạn như các phiên hỏi đáp khi giám đốc điều hành đến văn phòng địa phương, hoặc một bữa ăn sáng với những nhân viên

mới được tuyển dụng của tháng đó. Ví dụ, Mark Pincus của Zynga đã tổ chức các buổi nói chuyện và phê sáng thứ Hai với tất cả các nhân viên mới tham gia vào công ty trong tuần đó. Giao tiếp điện tử rất hiệu quả trong việc thiết lập sự tương tác thường xuyên, nhưng những tương tác mặt đối mặt vẫn quan trọng trong việc xây dựng một mối quan hệ cộng hưởng sâu sắc, nhiều cảm xúc hơn. Reed Hastings đáp ứng nhu cầu này bằng cách không làm việc cố định ở văn phòng mà lang thang tại các sảnh và phòng hội nghị của Netflix.

Khi công ty của bạn phát triển và đóng một vai trò ngày càng quan trọng trong ngành, bạn có thể sẽ gặp phải nhu cầu đảm bảo sự bí mật cho các thông tin nhạy cảm trong tổ chức. Bạn có thể sẽ không chia sẻ thông tin về số dư nợ/số dư có của công ty với tất cả các nhân viên. Những công ty có văn hóa bảo mật hơn có thể thực hiện bước chuyển này trong các giai đoạn Bộ lạc hoặc Làng xã, nhưng khi một công ty tiến gần hơn đến việc giao dịch công khai, ngay cả những công ty có văn hóa cởi mở nhất cũng phải chuyển đổi theo hướng này.

## **CHUYỂN ĐỔI #5: TỪ CẢM TÍNH ĐẾN DỮ LIỆU**

Trong một cuộc phỏng vấn, Reid đã hỏi Jeff Bezos, CEO của Amazon, một câu hỏi như sau: “Dữ liệu đóng vai trò như thế nào trong quá trình tăng trưởng của công ty ngài?”. Vị CEO này đã thảo luận về cách thức mà ông biến việc sử dụng dữ liệu trở thành một phần quan trọng trong quy trình quản lý của mình. “Nếu phải đưa ra những quyết định nào đó dựa trên các ý kiến cá nhân, thì quan điểm của tôi luôn thắng”, Jeff nói. “Tuy nhiên, nếu dữ liệu chống lại quan điểm của tôi, thì quyết định cuối cùng sẽ dựa trên dữ liệu”. Và Jeff luôn tuân thủ nguyên tắc này một cách nghiêm túc; một lần nọ, khi ông tranh cãi rằng các khách hàng của Amazon sẽ không bao giờ giúp đỡ các khách hàng khác trong việc giải đáp các thắc mắc về sản phẩm. Ông ấy nghĩ rằng điều này quá sức phiền phức. Để giải quyết tình huống này, nhóm làm sản phẩm đã không cần cố gắng thuyết phục Jeff thay đổi ý kiến bằng lập luận hay lý lẽ thuyết phục, thay vào đó, họ gửi e-mail các câu hỏi về sản phẩm đến hàng ngàn khách hàng vừa mua sản phẩm trên Amazon, đồng thời theo dõi phản hồi của họ. Dữ liệu được tạo ra từ thử nghiệm đơn giản này đã thay đổi suy nghĩ của Jeff, và kết quả là phần “Customer Questions & Answers” (Hỏi & Đáp của khách hàng) đã giúp tăng tỷ lệ chuyển đổi khách hàng và thực sự mang về hàng tỷ đô la doanh thu tăng trưởng cho Amazon.

Dữ liệu đóng vai trò huyết mạch trong tiến trình ra quyết định của bất kỳ công ty nào, đặc biệt là khi các dữ liệu này giúp bạn định hình cho việc thiết kế sản phẩm, hay giúp bạn phác thảo các hoạt động marketing thu hút khách hàng, thúc đẩy chiến lược phân phối của công ty. Điển hình, khi còn làm việc ở Twitter, một đồng nghiệp tại Greylock của tôi, Josh Elman, cần phải tìm cách làm thế nào để giữ người dùng Twitter sử dụng dịch vụ tích cực hơn. Qua quá trình phân tích các dữ liệu, ông nhận ra rằng “những khách hàng cốt lõi của công ty” – những người 90% sẽ sử dụng sản phẩm lâu dài – đều có một điểm chung, đó là: sử dụng Twitter tối thiểu bảy ngày khác nhau trong tháng. Một phân tích sâu hơn cho thấy điểm khác biệt giữa người dùng trung thành và những người dùng ít hoạt động hơn đó là họ theo dõi ít nhất ba mươi tài khoản Twitter khác. Một khi Elman đã hiểu được những số liệu này, Twitter đã có thể khuyến khích những người dùng mới theo dõi nhiều tài khoản hơn, và chỉ trong vòng sáu mươi ngày, Twitter đã có thể đưa tỷ lệ người dùng tương tác hàng ngày/lượng người dùng tương tác hàng tháng cao hơn mục tiêu 50% của nó.

Hầu hết các công ty khi mới bắt đầu ở giai đoạn Gia đình và Bộ lạc không tập trung quá nhiều nguồn lực vào việc phân tích dữ liệu (họ có thể thực hiện một vài phân tích để ước tính quy mô thị trường, tuy nhiên họ hiếm khi có được nhiều dữ liệu từ các khách hàng thật sự). Đây là giai đoạn mà bạn vừa giới thiệu một sản phẩm mới ra thị trường, chứ không phải là giai đoạn tinh chỉnh một quy trình sẵn có. Bạn cũng không cần đến một bảng tổng hợp số liệu để biết mọi người có đang sử dụng sản phẩm của mình hay không. Và nếu các khách hàng không hề sử dụng sản phẩm, thì bảng tổng hợp số liệu này cũng không có ý nghĩa gì cả. Nói cách khác, nếu bạn không có khách hàng để lắng nghe, thì điều tốt nhất bạn có thể làm là dựa vào trực giác của mình.

Tuy nhiên, theo hai học giả tại trường Kinh doanh Harvard, Ranjay Gulati và Alicia DeSantola đã phân tích trong bài báo “Start-ups that last”, thì cách tiếp cận này sẽ không giúp cho các công ty tăng trưởng trong tương lai: “Sự ứng biến là cực kỳ quan trọng đối với các dự án non trẻ; đó cũng chính là cách giúp tạo ra những phát kiến mới. Tuy nhiên, khi công ty đã phát triển thì họ cần có các kế hoạch và mục tiêu rõ ràng để định hướng. Điều này vừa giúp các công ty có cơ hội thử sức với những ý tưởng mới, phản ứng nhanh chóng với sự năng động của thị trường, đồng thời đảm bảo luôn hướng công ty đến những mục tiêu lớn hơn và duy trì hoạt động kinh doanh. Nếu không, sự phát triển một cách ngẫu hứng cũng khó có thể dẫn dắt công ty đến với thành công”.

Trong suốt quá trình lèo lái sự tăng trưởng đột phá của công ty, bạn đã phải đương đầu với rất nhiều vấn đề mơ hồ, vì vậy việc tìm kiếm một điều gì đó chắc chắn bất cứ khi nào có thể là điều rất quan trọng. Để giúp thực hiện chuyển đổi từ cảm tính (hay ngẫu hứng) sang dữ liệu dễ dàng hơn, hãy bắt đầu với một vài bước đơn giản sau. Theo dõi một số thông số quan trọng như số lượng người dùng (người dùng đã đăng ký tài khoản, số lượt tải ứng dụng, khách mua lẻ,...), tỷ lệ người dùng rời bỏ sản phẩm, các hoạt động tương tác cơ bản trên sản phẩm. Khi Selina Tobaccowala bắt đầu làm việc ở SurveyMonkey vào năm 2009, cô phải xây dựng cơ sở hạ tầng dữ liệu của công ty ngay lập tức. “Trước năm 2009, hầu như không có bất cứ số liệu phân tích nào được đưa ra”, cô chia sẻ tại lớp học Tăng trưởng Thần tốc của chúng tôi ở Đại học Stanford. “Tất cả những gì tôi có được chỉ là những báo cáo tiền mặt mỗi ngày. Tôi tin rằng ở góc độ một doanh nghiệp, bạn không thể nào có dưới ba hay năm thông số quan trọng. Những số liệu quan trọng mà chúng tôi chọn để thu thập là số lượng người dùng miễn phí, nhưng chính họ sẽ trở thành khách hàng trả tiền vào một ngày nào đó, và sau đó là số liệu tương tác của người dùng – số người tham gia khảo sát và tỷ lệ người dùng quay trở lại sử dụng sản phẩm.”

Đôi khi, một số liệu đơn lẻ cũng có thể cung cấp cho chúng ta nhiều thông tin quan trọng và có ý nghĩa. Tại YouTube, Shishir Mehrotra quyết định rằng thông số quan trọng nhất cần tập trung đó là thời gian xem video của người dùng. “Mục tiêu của chúng tôi là đạt được một tỷ giờ xem/ngày”, ông nói. “Vào thời điểm đó, chúng tôi chỉ mới đạt được 100 triệu giờ xem/ngày. Trong khi đó, Facebook đạt được gấp đôi con số này. Và truyền hình nói chung đạt được 5,5 tỷ giờ xem/ngày... Tìm ra chỉ một thông số quan trọng nhất hoàn toàn không phải là việc dễ dàng, tuy nhiên nó lại giúp cho các quyết định được đưa ra chính xác hơn, đóng vai trò quan trọng trong thành công sau này của công ty.”

Bất kể bạn lựa chọn thông số nào để đo lường thì nó phải dễ dàng thống kê và cung cấp một ngữ cảnh rõ ràng. Đặc biệt, khi công ty của bạn vẫn còn nhỏ và sở hữu nguồn lực hạn chế thì việc đầu tư vào một cơ sở hạ tầng hỗ trợ cho việc đưa ra những quyết định dựa trên dữ liệu nhanh chóng là một khoản đầu tư xứng đáng. Một tập tin nhật ký vận hành (log file) theo định dạng văn bản về mặt kỹ thuật cũng có thể cung cấp mọi số liệu mà bạn cần, tuy nhiên để biến nó thành một biểu đồ mà bất kỳ ai cũng đọc được lại cực kỳ tốn kém thời gian, điều này chắc chắn sẽ làm chậm quá trình quyết định dựa trên dữ liệu của bạn.

Thêm vào đó, những thông số quan trọng sẽ thay đổi qua các giai đoạn phát triển của công ty. Đối với việc xử lý dữ liệu, bạn không thể đơn giản “thiết lập rồi lãng quên”. Khi công ty của bạn đạt đến giai đoạn tăng trưởng mạnh, những số liệu giúp dự đoán khả năng tồn tại lâu dài của doanh nghiệp bạn sẽ thay đổi theo, đặc biệt là nếu thị trường cũng đang thay đổi nhanh chóng. Và vì vậy, định nghĩa của bạn về “lâu dài” theo đó cũng không còn như cũ nữa. Ở giai đoạn Gia đình, “lâu dài” có nghĩa là vài tháng tới, trong khi đó ở giai đoạn Quốc gia, “lâu dài” có nghĩa là vài năm tới. Tại LinkedIn, chúng tôi bắt đầu với việc tập trung vào số lượng người dùng đăng ký và sử dụng nó làm chỉ số chính của chúng tôi. Tuy nhiên, ngày nay chúng tôi lại tập trung vào những thông số quan trọng khác – như sự tương tác về dài hạn của khách hàng.

Điều này không có nghĩa là bạn cần phải vứt bỏ hết toàn bộ những dữ liệu cũ. Những dữ liệu này cực kỳ quan trọng trong một tiến trình phát triển. Chẳng hạn như, Mariam Naficy từ công ty Minted nói với tôi rằng: “Điều quan trọng ở đây là hãy đặt ra những câu hỏi nhất quán ngay từ đầu, và đừng thay đổi chúng, bởi vì đó là cách duy nhất để so sánh các số liệu theo thời gian. Ví dụ, ngay từ những ngày đầu thành lập, chúng tôi đã sử dụng Net Promoter Score (một số liệu về lòng trung thành của khách hàng giúp đo lường khả năng một khách hàng giới thiệu sản phẩm/dịch vụ cho một người khác)”.

Tuy nhiên, hãy cảnh giác với những gì mà Eric Ries gọi là “những số liệu phù phiếm” – những con số vẽ ra một bức tranh màu hồng về doanh nghiệp, tuy nhiên lại không thực sự phản ánh được động lực chính của tăng trưởng. Tuy vậy, một số liệu được xem là phù phiếm với công ty này lại có thể cực kỳ quan trọng với một công ty khác. Ví dụ, số lượt xem trang web là một số liệu khá phù phiếm đối với hầu hết các start-up, nhưng lại là một số liệu cực kỳ quan trọng đối với các công ty truyền thông. Trong một cuộc phỏng vấn của Reid cho chương trình podcast *Masters of Scale*, Ev Williams, nhà sáng lập của Blogger, Twitter và Medium kể lại rằng vào những ngày đầu xây dựng Twitter, đội ngũ của anh cũng bị cuốn vào một số liệu phù phiếm cực kỳ nguy hiểm. Vào thời điểm đó, Twitter nhận được sự ca ngợi không ngớt từ giới truyền thông nhờ khuyến khích các lập trình viên xây dựng các sản phẩm của họ dựa trên API của Twitter, và nhóm của Ev đã rất vui mừng vì sự gia tăng nhanh chóng trong khối lượng các yêu cầu API mà Twitter xử lý mỗi ngày. Tuy nhiên, họ phát hiện ra rằng số lượng kết nối API không thật sự tương quan với thành công của doanh nghiệp. Trái lại, khối lượng lớn các yêu cầu API khiến cho hệ thống cơ sở hạ tầng của Twitter bị quá tải và là nguyên nhân dẫn

đến các vấn đề về hiệu suất và khả năng mở rộng. “Chúng tôi phát hiện ra một lượng lớn các lập trình viên kết nối API với Twitter đều cung cấp những sản phẩm/dịch vụ không chất lượng”, ông nhớ lại. “Trong đó có một đài phát thanh ở Mexico có một đoạn JavaScript cực kỳ tệ hại trên trang web của họ. Chỉ một trang thôi nhưng làm cho chúng tôi cực kỳ thất vọng”. Sau đó, Twitter đã phải thắt chặt các quy tắc truy cập API để giảm khối lượng các yêu cầu.

Bất kể bạn lựa chọn số liệu nào để đo lường, khi công ty của bạn vẫn còn ở quy mô nhỏ, dữ liệu có thể được truyền đạt một cách tự phát giữa các nhân viên với nhau, và được bổ sung bằng một buổi đánh giá thường xuyên tại các buổi họp hàng tuần. Bạn cũng không cần các công cụ trí tuệ doanh nghiệp (BI) phức tạp.

Tuy nhiên, khi phát triển đến giai đoạn Làng xã, những quá trình truyền tin tự phát như thế này sẽ không còn hiệu quả. Các nhân viên của bạn sẽ làm việc trên nhiều mảng khác nhau, và tổ chức giờ đây đã quá lớn để mọi người đều biết mặt nhau (vượt quá con số Dunbar). Lúc này, sử dụng một bảng tổng hợp dữ liệu không chỉ giúp bạn có thể nhìn thấy rõ mối liên hệ giữa các vấn đề đang cần được giải quyết, mà còn cho thấy sự phối hợp nhịp nhàng giữa các nhóm khác nhau. Thông qua bảng tổng hợp dữ liệu này, các nhóm làm việc có thể nói với nhau rằng: “Đây là những gì chúng tôi đang làm; đây là cách chúng tôi đã làm; và đây là cách chúng ta làm việc cùng nhau trên phần việc của bạn”.

Hầu hết những công ty uy tín ở quy mô Làng xã đều sử dụng các bảng tổng hợp này để đo lường sức khỏe của doanh nghiệp. Bảng dữ liệu tổng hợp có thể nói cho bạn biết về những điều bạn muốn theo dõi và đảm bảo mọi thay đổi bất ngờ xảy ra không nằm ngoài tầm mắt, từ đó nhanh chóng tìm ra nguyên nhân, giải pháp, cũng như giao việc ngay lập tức cho những người hoặc nhóm chịu trách nhiệm.

Ở giai đoạn Thành phố và Quốc gia, bạn chắc chắn sẽ cần đến một đội BI chuyên trách để đảm bảo những dữ liệu cần thiết đến tay người cần đến nó và giúp đưa ra những quyết định quan trọng. Chi phí để xử lý hậu quả của những quyết định sai lầm sẽ rất lớn, do vậy chi phí đầu tư một đội ngũ chuyên môn về dữ liệu sẽ không đáng là bao.

Mark Pincus đã đầu tư mạnh tay để xây dựng một đội ngũ BI tại Zynga, giúp công ty có thể theo dõi từng click chuột trên game của họ mà không cần phải dùng đến các số liệu của Google Analytics

giống như các đối thủ của ông thường làm. “Mọi người sẽ nói rằng Zynga đang có năm mươi người phân tích dữ liệu, trong khi các công ty khác chỉ cần có mười người”, Mark kể lại trong một buổi phỏng vấn với Reid cho chương trình podcast *Masters of Scale*. “Zynga nên tinh giảm bớt đi. Tuy nhiên, trên thực tế, việc thu thập dữ liệu đó đã giúp chúng tôi thực hiện và đánh giá hành động của mình nhanh hơn”.

Ngoài việc đơn giản là cung cấp dữ liệu và những hiểu biết sâu sắc hơn về công việc kinh doanh của mình, một số công ty hàng đầu thế giới đã đầu tư một đội ngũ chuyên trách mảng tăng trưởng của công ty. Đội ngũ này là tập hợp của những người làm marketing, sản phẩm và các kỹ sư. Họ cùng nhau phân tích, phối hợp và phát triển các dữ liệu nhằm cung cấp những hiểu biết sâu sắc về doanh nghiệp. Hầu hết các công ty, thậm chí trên một thị trường cực kỳ cạnh tranh như người tiêu dùng Internet, vẫn nghĩ rằng việc tiến hành nhiều lần phương pháp thử nghiệm A/B testing và phép lập là hiệu quả. Tuy là một chiến thuật xuất sắc nhưng A/B testing lại là một chiến lược tồi, bởi vì những tối ưu cục bộ chưa chắc có thể phát triển thành những tối ưu toàn diện. Một đội ngũ phụ trách tăng trưởng có thể nhìn vào bức tranh toàn cảnh, xem các quyết định marketing và sản phẩm tương tác như thế nào để cho ra (hoặc không tạo ra) kết quả như mong muốn. Theo Josh Elman đến từ Greylock, “một đội ngũ phụ trách tăng trưởng xuất sắc có thể nhận diện nhanh chóng nhu cầu cốt lõi của người dùng và biến họ từ ‘tò mò’ sang ‘sử dụng như một thói quen’”. Đội ngũ này còn giúp xây dựng mọi tính năng sản phẩm, bao gồm cả những tính năng phi kỹ thuật và kết nối chúng chặt chẽ trong một hệ sản phẩm thống nhất khiến cho người dùng trở nên gắn gũi với sản phẩm này nhanh hơn”.

Một đội ngũ phụ trách tăng trưởng còn biết cách để làm cho tăng trưởng trở thành mục tiêu ưu tiên hàng đầu của công ty thay vì chỉ xếp ở vị trí thứ hai hay thứ ba. Elman thích so sánh một đội ngũ marketing thuần túy với những đứa trẻ mồ côi của Charles Dickens, thông thường họ phải van nài nhóm sản phẩm hoặc kỹ thuật về nguồn tài nguyên: “Làm ơn làm giúp tôi một trang landing page (trang đích) khác đi?”. Bất cứ những thay đổi nào về sản phẩm hay các đề xuất về thiết kế hệ thống nhằm thúc đẩy tăng trưởng, dù tiềm năng đến đâu, cuối cùng cũng chỉ xếp thứ yếu sau những kế hoạch riêng của các đội ngũ sản phẩm hoặc kỹ thuật. Thay vào đó, các kỹ sư thuộc nhóm tăng trưởng có thể tiến nhanh hơn bởi vì việc xây dựng một hệ thống có khả năng mở rộng và thử nghiệm mở rộng chính là một phần trong nhiệm vụ trọng tâm của họ.

Một trong những thách thức khác khi xây dựng một hệ thống có khả năng truy xuất dữ liệu đó là các chiến lược của bạn đôi khi lại bị chính các con số phản bác lại. Những con số này có thể không phản ánh sức khỏe thật sự của doanh nghiệp hay tiết lộ các mối đe dọa lớn thực sự mà bạn phải đối mặt. Nếu như LinkedIn gửi e-mail đến tất cả các tài khoản người dùng của mình, nhắc nhở mọi người cập nhật hồ sơ cá nhân của họ mỗi tuần, thì trong ngắn hạn, hoạt động này có thể mang đến hiệu quả tích cực trong việc gia tăng chất lượng của các tài khoản. Tuy nhiên, nó lại là một chiến lược cực tệ hại vì nó khiến người dùng cảm thấy khó chịu và làm giảm chất lượng trải nghiệm người dùng.

Jonathan Rosenberg đến từ Google đã kể lại một câu chuyện về việc sử dụng các con số một cách mù quáng đã khiến cho Excite@Home đi lệch hướng như thế nào. Vào thời điểm đó, Excite@Home tập trung đo lường tỷ lệ nhấp chuột trên mọi thành phần trên trang chủ của mình. Nếu một chuyên mục nào đó không đạt được số lượng nhấp chuột theo mục tiêu đã đề ra, khi đó công ty sẽ điều chỉnh để khu vực đó được nổi bật hơn. Nói cách khác, trong nỗ lực để đạt được những con số đã đề ra, nhóm nghiên cứu trang chủ chỉ tập trung nhấn mạnh đến những nội dung ít cần thiết nhất và làm xao lãng sự tập trung của người xem trên những nội dung hấp dẫn nhất!

Đó là lý do vì sao bạn cần phải pha trộn phân tích định tính và định lượng. Một người bạn của chúng tôi, John Lilly, luôn thích phân biệt giữa một “thiết kế được dẫn dắt bởi thiên tài” (như Apple) và một “thiết kế được dẫn dắt bởi dữ liệu” (như Google). Cả hai cách tiếp cận này đều có ưu và nhược điểm của chúng. Trường phái phân tích dữ liệu cực kỳ phù hợp để tối ưu hóa sản phẩm với những thay đổi nhỏ và liên tục cho sản phẩm, nhưng cũng chính nó lại giới hạn bạn ở đỉnh của ngọn đồi, thay vì ngọn núi cao. Trong khi đó, trường phái thiết kế theo sự dẫn dắt của thiên tài được chứng minh là cách duy nhất để tạo nên những sản phẩm mang tính cách mạng. Tuy nhiên, các sản phẩm này vẫn cần được bổ sung với những điều chỉnh dựa trên dữ liệu.

## **CHUYỂN ĐỔI #6: TỪ ĐƠN NHIỆM ĐẾN ĐA NHIỆM**

Trong quá trình phát triển công ty, trọng tâm sản phẩm cũng trải qua một sự thay đổi lớn: từ tiếp cận đơn nhiệm đến tiếp cận đa nhiệm. Điều này có nghĩa là một start-up ở giai đoạn đầu của tăng trưởng thần tốc thường chỉ tập trung vào một sản phẩm và phát triển sản phẩm đó tốt nhất có thể. Trong khi đó, các công ty scale-up cần phát triển một danh mục với nhiều sản phẩm hay thậm

chí nhiều đơn vị kinh doanh khác nhau, để đảm bảo sự phát triển bền vững trong những năm tiếp theo.

Theo kinh nghiệm của chúng tôi, hầu như các công ty start-up thành công đều bắt đầu với việc tập trung vào một sản phẩm. Chính trọng tâm này là chìa khóa đánh bại các đối thủ sừng sỏ trên thị trường để sống sót trong những ngày đầu khởi nghiệp. Trong nhiều năm, Drew Houston từ Dropbox thường nghe mọi người nói rằng Google sẽ nhanh chóng đánh bại công ty của ông. Họ đang phát triển một dự án bí mật có tên là “Project Platypus” (chính là Google Drive sau này). Khi nghe điều này, Houston cảm thấy bức mình nhiều hơn là sợ hãi, bởi vì hơn ai hết, ông hiểu được sức mạnh của việc tập trung vào một sản phẩm duy nhất. Trong một cuộc phỏng vấn với Reid trong chương trình podcast *Masters of Scale*, ông đã giải thích:

Đối với những công ty như Google, họ triển khai đồng thời hàng trăm dự án khác nhau, và vì vậy sẽ rất khó để có được những kỹ sư tốt nhất cho mỗi dự án. Nếu bạn đang triển khai dự án xếp thứ 35, chính là dự án Google Drive, thì dự án này hầu như sẽ ít có khả năng nhận được những con người tốt nhất của tổ chức. Khi đặt trên bàn cân giữa một startup với mười một con người tinh nhuệ so với một đội ngũ làng nhàng đến từ một tổ chức lớn, bạn có thể tự tin rằng mình đang nắm giữ một lợi thế cạnh tranh về tài năng rất lớn. Điều này không có nghĩa là Google không có những kỹ sư giỏi, rất có thể các kỹ sư của họ cũng có năng lực tốt hơn đội ngũ kỹ sư của bạn. Nhưng người lãnh đạo của dự án này là một người quản lý sản phẩm ở tầm trung, xem sản phẩm như một nấc thang để bước lên bậc tiếp theo. Là một nhà sáng lập, bạn đương nhiên dành nhiều tâm huyết hơn và nhóm của bạn cũng vậy.

Ngày nay, nhiều năm sau khi ra mắt Google Drive, Dropbox vẫn tiếp tục phát triển tốt trên cả khía cạnh người dùng nói chung và khách hàng trả tiền nói riêng. Điều này cũng đáng kể đối với một đối thủ được mệnh danh là “kẻ hủy diệt Dropbox”.

Ngay cả như PayPal, công ty đã thử nghiệm nhiều phiên bản sản phẩm khác nhau trong năm đầu tiên, vẫn cần có một sự tập trung cao độ, khi chuyển đổi từ một phiên bản này sang một phiên bản khác. Một đồng nghiệp của tôi tại Greylock, Joseph Ansanelli, đồng sáng lập kiêm giám đốc điều hành của Gladly, một startup về phần mềm dịch vụ khách hàng, đã nhấn nhủ với các doanh nhân rằng: “Đừng thử bất cứ điều gì khác cho đến khi bạn có thể làm cho bánh đà đầu tiên của mình hoạt động tốt. Những công ty thành công nhất đều thống trị một kênh mà thôi”.

Sự chuyển dịch sang chế độ đa nhiệm thường diễn ra vào giai đoạn tăng trưởng ở cấp độ Thành phố. Một khi công ty đã phát triển đến quy mô hơn một ngàn nhân viên, tổ chức này đã thực sự đủ lớn để tạo ra nhiều bộ phận hay các đơn vị kinh doanh khác nhau. Khi chuyển đổi sang hình thức tổ chức phi tập trung như thế này, thách thức đó là làm sao để phối hợp chặt chẽ giữa các bộ phận và các đơn vị kinh doanh với nhau. Động lực cơ bản mang đến sự chuyển đổi này chính là tạo ra một môi trường nơi mỗi một bộ phận có thể tập trung tối đa cho sản phẩm của mình. Đội ngũ của bạn cần phải có chuyên môn và nhân lực để theo đuổi không ngừng một mục tiêu cụ thể. Nếu yêu cầu một đội ngũ phải phân chia thời gian cho hai dự án khác nhau, khả năng cao là sẽ dẫn đến thất bại ở cả hai dự án này.

Điều này đặc biệt đúng khi sản phẩm chính của công ty phải cạnh tranh trên một thị trường đã bão hòa. Theo một phân tích trên tờ *Harvard Business Review* có tên “The Ambidextrous Organization” (tạm dịch: Những tổ chức đa năng), Charles A. O’Reilly III và Micheal L. Tushman đã chỉ ra sự khác nhau giữa “khai thác” và “khám phá”. Các dự án trên thị trường bão hòa thường tập trung tìm ra những thay đổi nhỏ và cơ bản nhằm giúp “khai thác” một thị trường đã được nhiều người biết đến. Trong khi đó, những dự án non trẻ lại tập trung vào những thay đổi mang tính cách mạng, qua đó “khám phá” một thị trường mới đầy tiềm năng. Trong bài phân tích này, tác giả đã thực hiện khảo sát ba mươi lăm phiên bản sản phẩm trên chín lĩnh vực ngành nghề khác nhau, qua đó nhận thấy rằng những nỗ lực này nhiều khả năng sẽ thành công ở những công ty “đa năng”, nơi những dự án kinh doanh mới được tổ chức thành những đơn vị độc lập về cấu trúc nhưng được tích hợp vào một cấu trúc quản lý đã có sẵn. Nói cách khác, những nhà lãnh đạo của các dự án mới này không chỉ được quyền tự do sáng tạo mà còn phải có khả năng phối hợp với đội ngũ lãnh đạo cấp cao để có thể tận dụng các nguồn lực và chuyên môn sẵn có của các dự án khác đã thành công của công ty.

Việc phát triển một tổ chức đa nhiệm cho phép bạn giải quyết các vấn đề của một dự án mà không làm ảnh hưởng đến các dự án còn lại. Tại LinkedIn, vấn đề cốt yếu cần giải quyết đó là tương tác người dùng. LinkedIn sở hữu một lượng lớn dữ liệu lý lịch nghề nghiệp (résumé) cực kỳ giá trị, nhưng LinkedIn thậm chí còn mang lại giá trị lớn hơn khi có thể trở thành một cộng đồng hàng đầu dành cho các chuyên gia. Thách thức đặt ra ở đây là phát triển các tính năng có thể sử dụng hàng ngày giúp người dùng của LinkedIn tiến xa hơn trong sự nghiệp của họ, khuyến khích họ liên tục sử dụng dịch vụ chứ không chỉ khi họ muốn tìm kiếm

một công việc mới hay tuyển dụng một nhân viên mới.

Chúng tôi đã thử một số nỗ lực đơn nhiệm để giải quyết thách thức đó. Chúng tôi lần lượt đưa ra các tính năng khác nhau, chẳng hạn như một công cụ đề xuất những người mà người dùng của chúng tôi nên kết nối và dịch vụ Q&A chuyên nghiệp. Tuy nhiên, hầu hết những tính năng này đều không giải quyết được dứt điểm vấn đề đã đặt ra. Vì vậy, chúng tôi kết luận rằng thách thức này có lẽ cần đến phương pháp tiếp cận tương tự như “Dao xép đa năng” với nhiều tình huống khác nhau cho nhiều nhóm khách hàng khác nhau. Cuối cùng, kết quả thu về gồm: một số người muốn có thêm nhiều thông tin mới trên news feed, một số muốn theo dõi sự phát triển nghề nghiệp của mình, và một số khác có thể quan tâm đến giáo dục liên tục. May mắn thay, LinkedIn vào thời điểm đó đã đủ lớn mạnh để có thể phát triển đồng thời nhiều tính năng. Chúng tôi sắp xếp lại nhóm sản phẩm, giúp cho mỗi giám đốc sản phẩm có thể tập trung vào một cách tiếp cận khác nhau trên các vấn đề về tương tác người dùng. Mặc dù từng cải tiến đơn lẻ không tạo nên sự khác biệt rõ ràng, nhưng sự kết hợp của tất cả các cải tiến này lại thực sự giúp cải thiện tương tác người dùng đáng kể.

Tạo dựng một công ty đa nhiệm chắc chắn sẽ tốn kém. Một số người muốn được chuyển sang trạng thái này một cách nhanh nhất có thể với suy nghĩ rằng sẽ làm tăng năng lực cạnh tranh của tổ chức. Tuy nhiên, trên thực tế, bạn cần suy nghĩ thật cẩn thận trước khi ra quyết định. Những công ty như Google hầu như có thể dễ dàng tài trợ cho các nhân viên của mình được tự do phát triển các dự án và sản phẩm mới, nhưng cũng vì vậy mà các sản phẩm và dịch vụ khác nhau chưa thực sự ăn khớp với nhau một cách liền mạch. Rất nhiều dịch vụ của Google đủ mạnh để có thể ra mắt thị trường thành công, nhưng điều đó có nghĩa là chỉ những sản phẩm này thành công, chứ không đồng nghĩa với một công ty đa nhiệm thành công.

Ngược lại với Google, Apple lại là một công ty vận hành theo phương pháp tập trung cao độ. Hệ thống sản phẩm của công ty luôn tích hợp với nhau một cách trọn vẹn nhất, nhưng chính điều này cũng kìm hãm Apple sản xuất những dòng sản phẩm khác. Thật ra đây là một quyết định hoàn toàn có chủ ý của Steve Jobs khi ông muốn có được sự tập trung cao nhất cho từng sản phẩm của mình, qua đó duy trì sự thống nhất cuối cùng cho sự tồn tại của thương hiệu Apple. Vào năm 1997, điều đầu tiên mà vị CEO này đã làm khi quay về Apple đó là cắt bỏ hàng chục dòng sản phẩm của Apple về một ma trận 2x2 đơn giản: máy tính để bàn

cho người tiêu dùng phổ thông, máy tính để bàn cho chuyên gia, máy tính xách tay cho người tiêu dùng phổ thông và máy tính xách tay cho chuyên gia. “Quyết định những gì không nên làm cũng quan trọng như quyết định nên làm việc gì đó”, ông kể lại cho người viết tiểu sử của mình là Walter Isaacson. Một câu chuyện nổi tiếng khác của Steve liên quan đến chiến lược của Apple là khi một trăm người đứng đầu của Apple đã làm việc cật lực trong một ngày để giảm các mục tiêu trọng tâm của Apple xuống còn mười ưu tiên trọng điểm, thì ngay lập tức, Steve đã gạch bỏ bảy mục dưới cùng và nói rằng: “Chúng ta chỉ có thể thực hiện ba mục thôi”.

Tóm lại, bạn chỉ nên bắt đầu phát triển thêm các lĩnh vực kinh doanh mới khi thật sự cần thiết về mặt chiến lược, với một đánh giá thực tế về những tác động tiêu cực mà mô hình này có thể gây ra đối với trọng tâm của tổ chức, hay sự hiệu quả trong việc sử dụng nguồn lực...

Tại LinkedIn, chúng tôi quyết định phát triển một chiến lược rõ ràng để đa dạng hóa mô hình doanh thu của chúng tôi, mặc dù sự khôn ngoan thông thường ở Silicon Valley là gắn bó với một mô hình doanh thu duy nhất. Chúng tôi bị chỉ trích vì có một mô hình doanh thu “hỗn loạn”, như là việc đăng ký tài khoản nâng cao, phí đăng tuyển dụng và phí cấp phép cho doanh nghiệp tuyển dụng. Thành thật mà nói, chiến lược này có thể không hoàn toàn đúng đắn ở khía cạnh tập trung, nhưng chúng tôi tin rằng mình không có đủ thông tin để có thể chọn ra một nguồn doanh thu đơn lẻ nào đủ để xây dựng quy mô kinh doanh dự định của chúng tôi. Thực hiện đa dạng hóa hỗ trợ nhiều dòng doanh thu là cách để chúng tôi giảm thiểu rủi ro và mở rộng quy mô của mình.

Một kỹ thuật quan trọng để đưa ra quyết định này là xem xét ở cả hai khía cạnh, tầm quan trọng của một cơ hội kinh doanh mới, và tính khả thi trong việc đạt được cơ hội này. Nếu bạn có một cơ hội tỷ đô, sẽ hợp lý để đầu tư nguồn lực vào cơ hội này và kiếm được 5% lợi nhuận (50 triệu đô la) hơn là phát triển một cơ hội non trẻ trị giá triệu đô la với hệ số là 1.000% (10 triệu đô la). Đó là lý do tại sao một đội ngũ mười người xuất sắc cùng nhau làm một dự án thì sẽ tốt hơn là tách họ ra thành hai nhóm để phát triển hai cơ hội khác nhau. Ví dụ, AdWords mang lại một nguồn doanh thu cực lớn cho Google, một sự tăng trưởng với tỷ lệ cực bé cũng có thể tạo nên một sự khác biệt đáng kể.

Ngược lại, khi tiềm năng thắng lợi gắn liền với cơ hội cốt lõi của bạn suy giảm, đa dạng hóa thường là phương án tốt hơn để tấn

công các cơ hội tăng trưởng. Ngày nay, eBay được mệnh danh là một “bộ sưu tập các thị trường”. Mặc dù eBay bắt đầu với thị trường hàng sưu tầm, nhưng việc đa dạng hóa để mở rộng đến các thị trường khác nhau (như ô tô, may mặc), là điều cần thiết để tăng trưởng đến quy mô hiện tại. Hay điển hình gần đây, việc xây dựng ứng dụng WeChat của Tencent là minh chứng cho sự thành công của mô hình kinh doanh đa nhiệm.

Giả sử, khi bạn đang đứng trước quyết định có nên áp dụng mô hình đa nhiệm cho công ty của mình hay không, cách tốt nhất đó là xem mỗi dự án cần phát triển như là một công ty độc lập. Mỗi dự án cần một đội ngũ lãnh đạo riêng (“những người đồng sáng lập”) và tạo ra một hệ thống thúc đẩy cho phép chúng vận hành một cách độc lập để tiến đến thành công, mà không khiến cho những người quản lý hiện tại ghen tị đến mức phá vỡ tổ chức. Điều này cũng lắm thách thức!

Hơn thế nữa, những người đóng vai trò quan trọng trong các tổ chức đa nhiệm lại thường muốn ra ngoài để thành lập công ty riêng của mình, hoặc áp dụng những kỹ năng của họ cho các dự án chính của công ty. Cách để tạo ra động lực và khích lệ những nhân viên kiểu này đó là hãy tạo ra những dự án tách biệt – như thể các “ứng dụng” riêng lẻ chạy trên một “nền tảng” của dự án cốt lõi. Điều này sẽ giúp bạn dễ dàng trả lời cho câu hỏi: “Tại sao tôi lại không nên thành lập một công ty của riêng mình?” bằng cách chỉ ra những lợi ích mà người nhân viên này có được khi phát triển các ứng dụng trên một nền tảng có sẵn và ổn định. Điều này đồng thời cũng giúp hạn chế những mâu thuẫn giữa các cá nhân khi tham gia vào các dự án khác nhau của công ty.

Cơ chế khích lệ của các công ty đa nhiệm phải phản ánh được sự thành công của từng dự án, đồng thời giúp cho đội ngũ lãnh đạo của từng dự án vẫn đồng lòng giúp sức cho sự thành công của những dự án còn lại. Nếu không có sự cân bằng này, thì các dự án khác nhau có thể tạo ra một cuộc chiến tranh nội bộ nhằm tranh giành nguồn lực, và một số cá nhân sẽ ưu tiên cho sự thành công của dự án mình tham gia hơn là sự thành công của toàn công ty. Bạn cần mang đến cho đội ngũ lãnh đạo một lý do để khiến cho từng dự án của họ hoạt động hiệu quả, nhưng không đồng nghĩa với việc phải trả giá bằng tất cả những dự án còn lại. Nói cách khác, bạn cần khiến cho “người chủ” của từng dự án có thể suy nghĩ như một “người chủ” của toàn công ty. Một hệ thống khích lệ được thiết kế kém có thể khiến cho gần như không thể hủy bỏ một dự án, ngay cả khi dự án này hoạt động không hiệu quả, vì những người dẫn dắt dự án này sẽ đấu tranh quyết liệt để tiếp tục duy trì

## dự án của mình.

Bạn có thể bị cám dỗ với việc xem các dự án đơn lẻ như các công ty độc lập trong một tập đoàn lớn. Trông nó cũng tương tự như cách vận hành của Warren Buffett ở Berkshire Hathaway đúng không? Tuy nhiên, sự khác biệt đó là các công ty của Berkshire Hathaway đều được tách biệt, có lịch sử hoạt động độc lập, không cạnh tranh lẫn nhau, hạch toán độc lập, và có một đội ngũ lãnh đạo hoàn chỉnh riêng biệt. Trái lại, trong một công ty tăng trưởng thần tốc khi áp dụng mô hình đa nhiệm, thì tất cả các dự án vẫn phải kết nối với nhau, có thể cạnh tranh nhau, nhưng cùng được đầu tư bởi một dòng tiền duy nhất và không có bất kỳ lịch sử hoạt động độc lập nào.

Tôi từng gặp một người có khả năng xử lý những vấn đề này một cách xuất sắc, đó là Deep Nishar, cựu giám đốc sản phẩm của LinkedIn và hiện đang làm việc tại SoftBank. Ông đã thiết lập một cách thông minh các nhóm sản phẩm khác nhau của LinkedIn và quản lý một cách chuyên nghiệp các nhà lãnh đạo sản phẩm đó để tạo ra một ý thức sở hữu rộng lớn hơn thông qua một mạng lưới liên kết. Mỗi một người lãnh đạo không chỉ chịu trách nhiệm cho sản phẩm của mình, mà còn sẵn lòng hy sinh một phần nguồn lực để hỗ trợ cho các đồng nghiệp khác. Điều này giúp tạo thêm một lớp kết nối mới, củng cố sự phối hợp chặt chẽ giữa các thành viên trong một “công ty cổ phần” LinkedIn.

## **CHUYỂN ĐỔI #7: TỪ HẢI TẶC ĐẾN HẢI QUÂN**

Sự chuyển đổi quan trọng này đồng nghĩa với việc chuyển từ lối chơi tấn công thuần túy sang lối chơi tấn công kiêm phòng thủ. Nói một cách văn vẻ thì đó là quá trình chuyển đổi từ một nhóm hải tặc sang một hạm đội hải quân. Sự chuyển đổi này cần được áp dụng ở cả khía cạnh chiến lược và văn hóa công ty.

Trong nhiều thập kỷ qua, các doanh nhân công nghệ thường thích ví mình như những tên cướp biển. Cũng như những thuật ngữ cổ điển khác thường được sử dụng trong giới start-up, mối liên hệ giữa start-up và cướp biển được hình thành sau thời của Steve Jobs. Andy Hertzfeld, một doanh nhân huyền thoại, người đã làm việc cho Apple và tham gia thiết kế phiên bản đầu tiên của Macintosh, kể lại câu chuyện trên trang web của anh, Folklore.org. Ngay sau khi ra mắt Lisa, Jobs đã tổ chức một cuộc họp với nhóm làm sản phẩm Macintosh và khởi động dự án tiếp theo bằng “ba câu nói của chủ tịch Jobs”, xem đây như là những định hướng chính cho dự án.

1. Một con tàu của những nghệ sĩ thực thụ.
2. Là một tên cướp biển thì tốt hơn là tham gia vào một hạm đội hải quân.
3. Hoàn thành dự án Mac trước năm 1986.

Được truyền cảm hứng sâu sắc bởi Steve, đội ngũ Macintosh đã treo một lá cờ cướp biển tự chế, với hình đầu lâu và xương chéo cổ điển, chiếc logo cầu vồng của Apple được đắp lên như một miếng che mắt. Hình ảnh tên cướp biển tiếp tục được sử dụng như một liên tưởng mật thiết đến các start-up khi mạng truyền hình TNT công chiếu một bộ phim vào năm 1999 về cuộc cạnh tranh gay gắt giữa Steve Jobs/Apple và Bill Gates/Microsoft, với tựa đề *Pirates of Silicon Valley*.

Trên thực tế, rất nhiều công ty start-up hành xử như những tên cướp biển: họ thiếu những quy trình chuẩn mực, sẵn sàng đặt câu hỏi hay thậm chí phá vỡ các quy tắc. Tính linh hoạt này khá quan trọng trong giai đoạn đầu của hành trình xây dựng một công ty tuyệt vời. Cướp biển không tổ chức các cuộc họp ban điều hành để quyết định phải làm gì tiếp theo khi tàu địch đang đến gần – họ hành động nhanh chóng và dứt khoát, sẵn sàng chấp nhận rủi ro bởi vì họ biết rằng kết quả mặc định thường là cái chết.

Những start-up ở giai đoạn đầu thường dựa hoàn toàn vào việc tấn công, tổ chức những trận đánh du kích các công ty lớn và lâu đời trên thị trường. Họ thường tấn công nhanh chóng, sử dụng sự bất ngờ như một vũ khí bí mật và sẵn sàng chấp nhận những rủi ro mà các công ty vững mạnh không có hoặc sẽ không gặp phải. Trong các giai đoạn đầu của quá trình tăng trưởng thần tốc – giai đoạn Gia đình và Bộ lạc – việc chấp nhận rủi ro sẽ dễ dàng hơn vì bạn hầu như không có gì để mất. Như trong bài hát mà Kris Kristofferson sáng tác và Janis Joplin (và những người khác) trình bày: “Tự do chỉ là một cách gọi khác của việc không có gì để mất”.

Nhưng nếu bạn có thể giành chiến thắng như một tên cướp biển, bạn sẽ có đủ của cải và đất đai để tăng trưởng thần tốc đến giai đoạn Làng xã, Thành phố và Quốc gia. Ở thời điểm này, ngay cả những tên cướp biển kỳ cựu nhất cũng phải đổi lá cờ đầu lâu của mình để lấy một lá cờ của một hạm đội hải quân chính quy và kỷ luật. Nếu không, tổ chức của họ chẳng mấy chốc sẽ trở nên hỗn loạn.

Rốt cuộc, thuyền trưởng Jack Sparrow cũng phải trưởng thành và

hành động một cách tỉnh táo và có trách nhiệm như thuyền trưởng Picard.

Quá trình chuyển đổi này có thể gặp phải nhiều thách thức. Những nhà sáng lập cùng đội ngũ nhân viên làm việc từ những ngày đầu thành lập thường có xu hướng chống lại sự thay đổi này. Sau cùng, chính họ là những người mang đến thành công ban đầu phải không? Thêm vào đó, các doanh nhân thường mang trong mình dòng máu nổi loạn; những người bẩm sinh tuân thủ luật lệ tốt thường không đối phó tốt với sự hỗn loạn của môi trường khởi nghiệp nơi đòi hỏi phải “di chuyển nhanh và phá vỡ mọi thứ”. Nhưng nếu thất bại trong quá trình chuyển đổi từ hải tặc sang hải quân, điều này có thể dẫn đến một thảm họa.

### ***Lời nhắn nhủ dành cho những tên cướp biển có đạo đức***

Trước khi bàn đến những vấn đề tiếp theo, chúng ta nên dành một ít thời gian để làm rõ hơn về định nghĩa “cướp biển”. Trên các tài liệu in ấn và trực tuyến, những tên cướp biển được mô tả theo một trong hai cách sau: (1) Những kẻ vô lại đáng yêu và (2) tên cặn bã của xã hội. Sự khác biệt cơ bản của một kẻ vô lại đáng yêu đó là, ngoài việc xuất hiện nổi bật trên các poster phim, thì anh ta/cô ta là người phá vỡ quy tắc của một xã hội tử tế, tuân thủ những nguyên tắc đạo đức cá nhân và cố gắng không làm hại người khác. Anh ta/cô ta là một tên cướp biển “tốt” và có đạo đức. Ngược lại, một tên cặn bã của xã hội, như tên gọi của chúng cho thấy, sẽ hành động một cách ích kỷ, phá vỡ luật lệ và không quan tâm đến những người bị hại vô tội khác một cách thiếu suy nghĩ nhằm đạt được những lợi ích vật chất cho riêng mình.

Hiển nhiên, việc hành xử như một tên cướp biển có đạo đức thay vì một tên cặn bã của xã hội thường mang lại kết quả tốt đẹp cho các start-up và nhà sáng lập. Bên cạnh thực tế là cách tiếp cận đó là sai trái về mặt đạo đức, bạn đơn giản là không thể đặt công ty của mình ngoài vòng pháp luật, thật khó để thật sự chuyển từ hoạt động bên lề xã hội sang thị trường chính thống. Đặc biệt trong thời đại hiện nay, mạng xã hội có thể nhanh chóng lột trần những hoạt động vô đạo đức và hủy hoại danh tiếng của công ty bạn mãi mãi. Hãy tuân thủ các luật lệ, nếu không thì khách hàng của bạn sẽ không tha thứ và cũng không lãng quên.

Một vài cách cơ bản để đánh giá liệu bạn có là một tên cướp biển nhân đạo hay là một tên cặn bã của xã hội hay không đó là hãy hỏi chính mình: “Tôi có đang cố gắng thay đổi các quy tắc vì mọi người, hay chỉ cố gắng làm điều này vì cá nhân?”. Tại PayPal,

chúng tôi phá vỡ các luật lệ, nhưng chúng tôi làm những điều đó chỉ vì mong muốn tạo ra một tổ hợp các quy tắc tốt hơn cho mọi người. Chúng tôi cảm thấy những hành động của mình hoàn toàn đạo đức. Bởi vì về mặt kỹ thuật, chúng tôi có thể đã vi phạm một vài nguyên tắc của ngân hàng (chúng tôi luôn tự nhận rằng mình không phải là ngân hàng, nhưng không phải ai cũng đồng ý với điều này). Tuy nhiên, trong dài hạn chúng tôi tin rằng cách làm của mình là hợp lý, nếu có thể thuyết phục thế giới này thay đổi những quy tắc đó, và thế giới cuối cùng sẽ tốt đẹp hơn. Và lịch sử đã chứng minh rằng chúng tôi đã đúng. Các bên khác nhau đã khá thất vọng với tinh thần cướp biển của chúng tôi – eBay, ngân hàng, cơ quan quản lý – nhưng giờ đây, tất cả đều thấy được giá trị của PayPal. Bằng cách thay đổi các quy tắc cho mọi người, chúng tôi đã mở đường cho các công ty thanh toán khác như Square và Stripe, cải thiện hơn nữa thế giới thanh toán di động.

Các quy tắc không tồn tại như Kinh Thánh – nó tồn tại để giúp thế giới này tốt đẹp hơn, và vì vậy nếu có thể cải thiện các quy tắc, bạn nên làm điều đó. Mặt khác, các quy tắc tồn tại với những lý do riêng của nó. Bạn cần giữ một chút khiêm nhường khi phá vỡ các quy tắc và hiểu rằng có thể bạn cũng không lường trước được mọi hậu quả. Việc phá vỡ các quy tắc không đồng nghĩa với việc gian lận, nhưng nó luôn là một dạng hoạt động với rủi ro cao, do vậy cần sự cẩn trọng và cân nhắc kỹ càng.

Một ví dụ điển hình cho một lĩnh vực tồn tại cả những tên cướp biển có và không có đạo đức đó là sự phát triển nhanh chóng của thị trường tiền ảo như Bitcoin và các đợt phát hành tiền ảo đầu tiên (ICO) như một công cụ tài chính. Những công ty start-up tạo ra đồng tiền và phát hành tiền thường hoạt động ở vùng xám và thường có khuynh hướng phá vỡ các quy tắc. Một trong số những start-up này là những tên cướp biển nhân đạo với mục tiêu hành động vì mọi người. Một số khác là những tên tội phạm cố gắng chiếm lấy càng nhiều tiền càng tốt trước khi đóng cửa và làm cho thị trường điều đúng. Cả hai loại này đều kiếm được khá nhiều tiền trong ngắn hạn khi thị trường đủ nóng, nhưng chỉ những tên cướp biển có đạo đức mới có thể xây dựng được những công ty lâu dài, và cũng chỉ những tên cướp biển có đạo đức mới tạo ra những tác động tích cực đến thế giới của chúng ta.

### ***Gia nhập Hải quân***

Khi công ty của bạn đạt đến giai đoạn Làng xã, đó là lúc bắt đầu suy nghĩ giống như một hạm đội hải quân, hơn là nhóm hải tặc.

Điều đó có nghĩa là gì? Vâng, bạn cần bắt đầu tuân theo các quy tắc, và có thể xem xét đến việc thực hiện lối chơi phòng thủ. Cho đến lúc này, trọng tâm duy nhất của bạn là tấn công. Nếu bạn không có khách hàng, tại sao bạn cần lo lắng về việc giữ chân họ chứ? Câu hỏi nên được đặt ra bây giờ là: “Làm thế nào để chúng ta có thể loại bỏ sự cạnh tranh?”. Câu trả lời thường là tăng trưởng thần tốc hơn nữa. Trở thành công ty tăng trưởng đầu tiên giúp bạn có được khách hàng, chốt thương vụ với các nhà đầu tư, và thu hút những người giỏi nhất.

Tôi thích tạo ra những lối chơi phòng thủ mới mẻ, sáng tạo bằng cách hỏi đội ngũ của tôi: “Nếu chúng ta đang cố gắng cạnh tranh với chính mình, chúng ta sẽ làm gì? Nếu như chúng ta là một công ty start-up? Như Google, Facebook hay Microsoft?”. Bạn cũng có thể tìm kiếm góc nhìn từ bên ngoài, bằng cách hỏi một thành viên hội đồng quản trị độc lập hoặc bằng cách tận dụng mạng lưới thông minh.

Trong giai đoạn Thành phố, phòng thủ trở thành trọng tâm quan trọng nhất. Thiết lập một lợi thế cạnh tranh mới là một điều khó khăn. Thay vào đó, bạn nên tập trung vào việc củng cố vị trí thị trường hiện tại. Có nhiều cách tốt để thực hiện nhiệm vụ này.

Thứ nhất, cố gắng thiết lập một tiêu chuẩn. Một trong những lối chơi cổ điển của Silicon Valley là chuyển một ứng dụng thành một nền tảng để từ đó bạn có thể thu hút mọi người cùng sử dụng và góp phần xây dựng nền tảng của bạn (từ đó tận dụng hiệu ứng mạng tương thích). Hệ sinh thái Force.com của Salesforce.com là một ví dụ tuyệt vời cho điều này. Đứng đầu trong việc cung cấp khả năng xây dựng các ứng dụng của bên thứ ba trên nền tảng Salesforce, Salesforce có được lợi ích từ một “số nhân về nguồn lực”. Salesforce AppExchange có hơn 2.800 ứng dụng, và một nghiên cứu của International Data Corporation (IDC) cho thấy hệ sinh thái Salesforce tạo ra 2,8 lần doanh thu của chính Salesforce. Điều đó có nghĩa là trong khi Salesforce.com có doanh thu “chỉ” 8,4 tỷ đô la, thì nền tảng của nó mang lại tác động kinh tế trị giá 32 tỷ đô la cho công ty.

Thứ hai, đưa ra một giải pháp hoàn chỉnh hơn, và cố gắng tránh khỏi sự cạnh tranh. Tôi thường nói: “Cả hai người chơi đều đang cầm ly nước thủy tinh, và đang cố gắng hắt đổ ly nước của người kia”. Nói cách khác, nếu đối thủ của bạn đột nhiên bắt đầu cung cấp miễn phí sản phẩm cốt lõi của họ, liệu bạn vẫn có thể kiếm tiền từ sản phẩm cốt lõi của mình hay không?

Điều thú vị là sự tập trung vào việc phòng thủ ở giai đoạn Thành phố của tăng trưởng thần tốc tại Trung Quốc khác với những gì diễn ra tại Silicon Valley. Các công ty Trung Quốc sẽ tập trung vào bất cứ thứ gì có sức hút; trong khi tại Silicon Valley, tài năng là rất quý giá và có rất nhiều lối chơi tấn công khiến cho các công ty thường không đủ khả năng để dựa vào một chiến thuật bắt chước nhanh chóng. Điều này có nghĩa là Trung Quốc rõ ràng có tính cạnh tranh hơn nhiều so với Silicon Valley, mặc dù tôi mong rằng theo thời gian Trung Quốc sẽ phát triển để trở nên giống với Silicon Valley hơn về phương diện này.

Ở giai đoạn Quốc gia, sự chuyển đổi từ hải tặc sang hải quân đã hoàn thiện (Nếu không, thì hoặc bạn chưa thực sự ở giai đoạn Quốc gia, hoặc bạn đã thất bại trong việc chuyển đổi và Quốc gia của bạn đang trong tình trạng hỗn loạn – ví dụ như Uber vào năm 2017).

Trong giai đoạn này, việc mua lại thường trở nên quan trọng, nếu không cần thiết, đối với chiến lược phòng thủ. Bạn có thể mua lại một đội ngũ và công nghệ đổi mới sáng tạo, và sau đó cung cấp cho họ nguồn lực lớn khi họ tăng trưởng. Đây là cách Google tăng trưởng thần tốc đối với Android. Google mua lại Android vào năm 2005, khi nó vẫn chỉ là một start-up nhỏ, mới thành lập được hai mươi hai tháng và đang hoạt động trên một hệ điều hành mới dành cho điện thoại di động. Google cho phép Andy Rubin, người sáng lập Android, tuyển thêm kỹ sư để hoàn thành sản phẩm, đồng thời sử dụng sức mạnh thị trường và danh tiếng của mình để thành lập Open Handset Alliance (OHA, Liên minh thiết bị cầm tay mở), một hiệp hội để quảng bá Android bao gồm các nhà sản xuất phần cứng Samsung, HTC và Motorola, nhà mạng Sprint và T-Mobile, và các nhà sản xuất chip Qualcomm và Texas Instruments. Với sự hỗ trợ này, Android đã phát triển nhanh chóng sau khi ra mắt vào mùa thu năm 2008. Android đã vượt mặt iPhone về số lượng điện thoại được xuất xưởng trong năm 2010, và với con số hơn một tỷ chiếc điện thoại mỗi năm, ngày nay Android chiếm gần 80% lượng điện thoại thông minh trên toàn cầu.

Việc mua lại là lối chơi tấn công và phòng thủ lớn nhất trong sơ đồ chiến thuật Quốc gia của bạn. Những thương vụ mua lại quan trọng luôn đem đến thị trường lớn cho công ty mua lại. Thương vụ mua lại YouTube, Instagram và WhatsApp vừa là phòng thủ vừa là tấn công. Việc mua lại YouTube cho phép Google phục hồi từ thất bại của mình với sáng kiến Google Video, nhưng nó cũng giúp cho YouTube tránh xa tầm tay của các đối thủ như Microsoft.

Việc mua lại Instagram và WhatsApp đã giúp Facebook chống trả lại sự tấn công của nền tảng di động, nhưng các thương vụ này cũng giúp cho Facebook trở thành người dẫn đầu về mảng di động.

Chiến lược tài chính cũng có thể trở thành chiến lược cạnh tranh. Ví dụ, tích trữ tiền mặt của Apple cho phép họ tiến nhanh và thanh toán tiền mặt cho bất kỳ giao dịch mua lại nào – hai lợi thế chính trong quy trình đấu thầu cạnh tranh.

Cuối cùng, bạn có thể ra lệnh cho lực lượng đặc nhiệm hải quân của mình tiến hành các cuộc tấn công nghi binh mang lại ít lợi thế chiến thuật nhưng có lợi cho tình hình chiến lược tổng thể. Ví dụ, Microsoft cần mở rộng công cụ tìm kiếm để cạnh tranh với Google, mặc dù không có khả năng chiếm được nhiều thị phần, bởi vì Google đang bảo vệ các ứng dụng hiệu suất để chống lại Microsoft. Ở giai đoạn này, bạn nên cố gắng khiến cho đối thủ bảo vệ từng chút lãnh thổ của họ, bởi vì nếu bạn thành công, họ sẽ bị dần mỏng lực lượng đến mức không thể tránh được các cuộc tấn công mà bạn thực sự coi là quan trọng.

Đừng quên giữ lại một vài chiếc tàu để chống lại các cuộc tấn công từ những tên hải tặc phiền phức!

### ***Từ Thuyền trưởng đến Đô đốc***

Tại thời điểm viết cuốn sách này, Uber là công ty start-up có giá trị nhất ở Silicon Valley (và thứ hai thế giới sau người bạn cũng là đối thủ của họ, công ty Didi Chuxing của Trung Quốc), dù Uber đã trải qua năm 2017 với đầy các bê bối cũng như vấn đề nghiêm trọng.

Một trong những vấn đề này là do hành vi phi đạo đức rõ ràng, bao gồm các vấn đề nội bộ, chẳng hạn như quấy rối tình dục cựu kỹ sư Uber, Susan Fowler lên tiếng và vô số nỗ lực bên ngoài để chống lại sự cạnh tranh tự do, quy định, và báo chí, chẳng hạn như tạo tài khoản giả nhằm lôi kéo tài xế từ bên đối thủ Lyft (theo báo cáo của trang The Verge), phát triển phần mềm (Greyball) để ngăn chặn các cơ quan thực thi pháp luật và các nhà quản lý truy cập dịch vụ, và sau đó là giám đốc vận hành Emil Michael gợi ý công ty nên chi tiền thuê các điều tra viên đối lập để đe dọa cảnh nhà báo.

Những hành vi này là không thể chấp nhận, bất kể công ty có quy mô nào hay đang ở giai đoạn nào, và đáng bị lên án rộng rãi.

Tuy nhiên, ngay cả khi Uber chưa bao giờ tham gia vào các hành

vi phi đạo đức đã nêu ở trên, công ty vẫn sẽ phải đối mặt với các vấn đề thực sự vì họ miễn cưỡng từ bỏ các chiến lược theo kiểu hải tặc (những chiến thuật vốn rất tốt chỉ trong giai đoạn đầu) bất kể quy mô và mục tiêu ngày càng lớn của công ty.

Khi hội đồng quản trị Uber chọn Dara Khosrowshahi làm giám đốc điều hành mới của công ty vào tháng 9 năm 2017, điều đó chắc chắn đã có lợi khi mà Dara có uy tín tốt trong việc điều hành một công ty hoạt động trong sạch (nói cách khác là một sĩ quan hải quân cổ điển). Nhưng cũng quan trọng không kém là kinh nghiệm của ông trong việc phát triển thành công trang công nghệ du lịch Expedia thành một công ty khổng lồ với hai mươi ngàn nhân viên mang lại lợi nhuận 20 tỷ đô la, đồng thời giành được lời khen ngợi là một trong những công ty được quản lý tốt nhất trong ngành, và là một nơi tuyệt vời để cân bằng giữa cuộc sống và công việc.

Trong quá trình Dara giải quyết các vấn đề lùm xùm và tai tiếng của Uber, thách thức lớn nhất – đồng thời là cơ hội lớn nhất – của ông ấy là giúp Uber vượt qua giai đoạn chuyển đổi khó khăn và quan trọng từ “hải tặc” thành “hải quân”. Để tạo ra một văn hóa thân thiện hơn và ngăn chặn sự ra đi của những nhân viên hàng đầu, giành lại sự trung thành của các tài xế và khách hàng, và chấm dứt các trận chiến pháp lý đã gây khó khăn cho công ty, giám đốc điều hành mới của Uber sẽ phải bắt đầu hành xử giống một vị thuyền trưởng đáng kính hơn thay vì giống như một tên hải tặc. Các công ty start-up đều công nhận giá trị của việc trở nên bé nhỏ: đó chính là sự đổi mới sáng tạo, nhanh nhẹn, tập trung, chú trọng đến kết quả hơn là quy trình. Tất cả các doanh nhân thành đạt đều mong muốn sự nhỏ bé này. Nhưng các công ty tăng trưởng quy mô thành công nhất chính là các công ty đã xoay sở để giữ lại được những điểm tích cực của sự nhỏ bé trong khi vẫn gạt hái những lợi ích của công việc trở nên to lớn.

Dara cố gắng đạt được sự cân bằng này khi thiết lập lại những chuẩn mực văn hóa cho Uber vào tháng 11 năm 2017. Ông đã công bố những thay đổi trong một bài viết đăng trên LinkedIn.

Khi chúng tôi chuyển từ kỷ nguyên tăng trưởng bằng mọi giá sang kỷ nguyên tăng trưởng có trách nhiệm, văn hóa của chúng tôi cũng cần phát triển theo. Thay vì đào bới mọi thứ, tôi tập trung vào việc duy trì những gì đang hoạt động hiệu quả trong khi nhanh chóng thay đổi những gì không hiệu quả.

Đây là cách tiếp cận mà chúng tôi đã đưa ra cùng với những giá trị

văn hóa mới cũng được công bố đến nhân viên trong công ty ngày hôm nay. Các giá trị của chúng tôi định nghĩa chúng tôi là ai và chúng tôi làm việc như thế nào, nhưng tôi đã nghe từ nhiều nhân viên rằng có một vài giá trị không thể hiện được bản chất của công ty mà chúng tôi hướng tới.

Là một người vững tin rằng văn hóa phải đi từ dưới lên trên, Dara không ngồi yên trong phòng họp rồi tự nghĩ ra một bộ tiêu chuẩn mới. Thay vào đó, Dara yêu cầu nhân viên gửi ý tưởng về cách cải thiện văn hóa Uber. Hơn 1.200 người gửi lên ý kiến của họ và bộ tiêu chuẩn đã được bỏ phiếu hơn 22 lần.

Các chuẩn mực văn hóa mới mà Dara tiết lộ phản ánh cách tiếp cận khác biệt của ông ta ngay trong ngôn ngữ có tính đơn giản của Dara. Thay vì làm nổi bật phương châm “con sói đơn độc” như “luôn cố gắng đi lên”, văn hóa mới nhấn mạnh tính đồng đội qua cách bắt đầu mỗi tiêu chí với từ “chúng ta”:

Chúng ta tôn vinh sự khác biệt.

Chúng ta thực hiện những điều đúng đắn.

Chúng ta hành động như những người chủ.

Chúng ta tạo ra thách thức lớn.

Dara xứng đáng được tin nhiệm vì đã làm việc chăm chỉ để thêm tính “hải quân” – như tinh thần trách nhiệm và làm điều đúng đắn – vào các “giá trị hải tặc” có tính bất cần và gây hấn của Uber.

Nhưng khi cần thiết, việc thay đổi văn hóa chưa đủ để biến một băng nhóm cướp biển thành một đội hải quân đích thực. Khi giám đốc điều hành của một tổ chức lớn như Uber thực hiện chuyển đổi từ thủ lĩnh của một tàu cướp biển đơn độc thành một thuyền trưởng điều hành một hạm đội với kỷ luật giống như hải quân, sẽ có những kỹ thuật và phương pháp phù hợp có thể giúp quá trình chuyển đổi này mượt mà và hiệu quả hơn. Ví dụ, nếu bạn đang xây dựng một doanh nghiệp toàn cầu, bạn phải quan tâm đến ba yếu tố chủ chốt này:

1. Đội ngũ quản lý có trách nhiệm và có năng lực kiểm soát điều hành đối với thị trường riêng lẻ của họ trên toàn cầu.
2. Thấu hiểu sự khác biệt của các thị trường, từ đó đưa ra nhiều kế hoạch khác nhau để tăng trưởng ở mỗi thị trường.

3. Một nhóm điều hành thống nhất trong việc điều phối các hoạt động toàn cầu, kể cả hoạt động của từng nhà quản lý đứng đầu tại mỗi quốc gia.

Hai yếu tố đầu tiên liên quan đến một cấu trúc điều khiển phi tập trung cho phép mỗi “thuyền trưởng” của hạm đội hoạt động với sức mạnh của tinh thần doanh nhân. Yếu tố thứ ba liên quan đến một đội ngũ nhân viên tập trung có thể giúp các “thuyền trưởng” điều phối các hoạt động của hạm đội nhằm tạo ra tác động tối đa.

Uber thực sự đã làm rất tốt với hai yếu tố đầu tiên. Các nhà quản lý Uber, giống như các thuyền trưởng cá nhân, và khả năng hoạt động độc lập của họ đã giúp Uber phát triển các sáng kiến như chính sách định giá động (surge pricing: đó là một thử nghiệm độc lập tiến hành tại thị trường Boston). Trường hợp Uber thất bại là ở chỗ họ không có khả năng cam kết yếu tố thứ ba, một nhóm điều hành thống nhất. Khi bạn có những thủ lĩnh cá nhân có năng lực và một thuyền trưởng không thể hoặc không chịu xây dựng một đội ngũ nhân viên để giúp anh ấy/cô ấy quản lý hạm đội, bạn kết thúc với đám đông cướp biển.

Đáng buồn thay, thất bại trong việc xây dựng một đội ngũ điều hành thống nhất là điều phổ biến. Một số doanh nhân cảm thấy khó chấp nhận việc tăng cơ cấu và giảm tự do của một nhân viên; nhiều trong số đó khởi nghiệp chính xác là vì họ không thích cảm giác làm việc trong một tổ chức lớn. Trong cuốn sách về Uber, *Wild Ride*, nhà báo Adam Lashinsky mô tả về cách Travis Kalanick nhìn nhận vai trò của mình ở vị trí lãnh đạo công ty khổng lồ như sau:

“Cách tôi điều hành, không hề cảm thấy lớn lao”, Kalanick nói, quay trở lại với một phép tu từ được ưa chuộng, rằng ông ấy tiến gần đến thành công khi các vấn đề lần lượt được giải quyết... “Bạn luôn muốn tạo ra cảm giác công ty của bạn thật nhỏ bé”, ông ấy nói. “Bạn cần tạo ra các cơ chế và giá trị văn hóa để bạn không cảm thấy nặng nề. Đó là cách giúp bạn sáng tạo và nhanh nhạy. Nhưng quy mô khác nhau cần có cách thức vận hành khác nhau. Như khi bạn siêu nhỏ, bạn có thể tiến nhanh chỉ bằng kiến thức của bộ lạc. Nhưng nếu siêu lớn, làm như vậy sẽ khiến mọi thứ trở nên hỗn loạn và di chuyển rất chậm. Vì vậy bạn phải không ngừng nhận ra ranh giới giữa trật tự và hỗn loạn.”

Cách nói của Kalanick tiết lộ sự khó chịu khi vận hành một tổ chức lớn. “Rõ ràng, ông ấy nghĩ rằng bản thân mình là người giải quyết các vấn đề chính như một giám đốc điều hành”, Lashinsky

viết. Nhưng dù tính cách của anh ấy có thể phù hợp với vai trò là người khắc phục sự cố, khi ở giai đoạn Thành phố hoặc Quốc gia, thì việc tham gia quá chi tiết vào các vấn đề cá nhân có thể sẽ ảnh hưởng đến quỹ thời gian của một giám đốc điều hành.

Nói cách khác, Kalanick đang làm những gì ông ấy cho là tốt đối với ông ấy, hơn là những gì tổ chức cần.

Mục đích của việc tuyển một nhóm quản lý là để giải quyết các vấn đề của tổ chức theo hướng rộng mở hơn. CEO nên là trung tâm, và nhóm điều hành là phát ngôn viên kết nối giữa giám đốc điều hành với quản lý cấp cao và nhân viên điều hành khi xảy ra sự cố. Kalanick đã cố gắng trở thành trung tâm và người phát ngôn, thay vì giúp tổ chức xây dựng khả năng tự hoàn thành công việc mà không cần giám sát cá nhân. Một dấu hiệu khác của sự rối loạn chức năng này là thói quen hủy bỏ các cuộc họp nhân viên điều hành của Kalanick. Rất khó cho một đội quản lý xây dựng văn hóa đội nhóm hoặc phối hợp nhiều sáng kiến của tổ chức mà không dành thời gian để làm việc cùng nhau. Một nhóm điều hành mạnh mẽ phải có cùng nền tảng, tập trung vào các sáng kiến và vấn đề quan trọng nhất, bao gồm cả việc lập kế hoạch chủ động cho tương lai. Theo bài báo "Inside Uber's Effort to Fix Its Culture Through a Harvard-Inspired 'University'" của tạp chí *Forbes* năm 2018, phó chủ tịch cấp cao về Lãnh đạo và Chiến lược, Frances Frei, đã mô tả sự thiếu gắn kết của nhóm quản lý là một trong những vấn đề lớn nhất công ty phải đối mặt. Bài báo chỉ ra rằng: "Các giám đốc điều hành cấp cao của Uber không làm việc theo nhóm và chỉ có mối quan hệ một-một với Kalanick, người giám sát tất cả".

Kalanick hoàn toàn chính xác khi lập luận rằng giữ mình nhỏ bé giúp công ty sáng tạo và nhanh nhạy, nhưng điều đó không phải lúc nào cũng khả thi. Tốt hơn là xây dựng một cấu trúc tổ chức mà bạn có thể lặp đi lặp lại nhiều lần thay vì tránh mở rộng quy mô tổ chức càng lâu càng tốt và thay đổi trong một bước nhảy khổng lồ "một ngày nào đó".

Nói cách khác, bạn phải xây dựng chiến lược quản lý phù hợp. Ngay cả một người thông minh như Larry Page cũng học được điều này trong những ngày đầu của Google; ông đã cố gắng điều hành bộ phận kỹ thuật của Google mà không cần quản lý bằng cách có tất cả bốn trăm nhân viên báo cáo trực tiếp với phó chủ tịch kỹ thuật lúc đó, Wayne Rosing. Sự thất bại của cuộc thử nghiệm này đã thuyết phục ông cho phép giám đốc điều hành khi ấy là Eric Schmidt xây dựng cơ cấu tổ chức thực sự tại Google.

Bất kỳ cơ cấu quản lý nào cũng đều có tính tạm thời. Bạn không thể điều hành một Làng xã giống như cách bạn điều hành một Bộ lạc, và bạn không thể điều hành một Thành phố giống như cách bạn điều hành một Làng xã. Nhưng nếu không có cơ cấu tổ chức, bạn không thể đưa công ty đến với giai đoạn tăng trưởng tiếp theo.

Dường như việc Kalanick khó chịu khi cảm thấy Uber “to lớn” dẫn đến một cơ cấu tổ chức rối loạn – cách thức tổ chức mà ông ta vẫn luôn trung thành. Trong tình cảnh thiếu một đội ngũ quản lý gắn kết, Uber dường như hoạt động theo mô hình mà Susan Fowler đã mô tả trên trang blog cá nhân của mình như là một “cuộc chiến chính trị trong trò chơi vương quyền” với các quản lý đấu đá nhau để thăng tiến:

Sự phân nhánh của trò chơi chính trị này rất rõ ràng: các dự án bị bỏ bê khắp nơi, chiến lược mục tiêu và kết quả then chốt (OKR) thay đổi nhiều lần mỗi quý, không ai biết tổ chức sẽ ưu tiên cái gì trong những ngày tiếp theo, và rất ít việc được hoàn thành. Tất cả chúng tôi sống trong sợ hãi rằng đội của chúng tôi sẽ bị giải thể, sẽ có một sự cải tổ và chúng tôi phải bắt đầu một dự án mới khác với một thời hạn bất khả thi. Đó là một tổ chức trong sự hỗn loạn hoàn toàn và liên tục.

Khi Uber cố gắng mở rộng quy mô quản lý bằng cách thuê các giám đốc điều hành có kinh nghiệm như Jeff Jones từ nhà bán lẻ Target, thay vì việc thay đổi tổ chức thì cuối cùng họ nhận được đơn từ chức. Chỉ riêng nửa năm 2017, Uber đã mất tám phó chủ tịch và trưởng bộ phận.

Ngược lại, các công ty như Facebook và Amazon, và các nhà lãnh đạo như Mark Zuckerberg và Jeff Bezos, đã thành công trong việc tuyển dụng lãnh đạo từ bên ngoài, kết hợp với các thành viên nhóm hiện có để thay đổi và củng cố công ty. Facebook đề bạt thành viên nội bộ như giám đốc sản phẩm Chris Cox (người đã gia nhập Facebook với tư cách là kỹ sư phần mềm vào năm 2005 sau khi rời Stanford), nhưng cũng tuyển thêm những người ngoài phù hợp như Sheryl Sandberg và Mike Schroepfer. Các “đại úy hải quân” hàng đầu của Jeff Bezos như Jeff Blackburn và Andy Jassy là những nhân sự then chốt của Amazon, nhưng Jeff Bezos cũng chiêu mộ những người từ bên ngoài quan trọng như Jeff Wilke từ công ty AlliedSignal, và cựu giám đốc thông tin Rick Dalzell từ nhà bán lẻ Walmart. Những người tuyển từ bên ngoài có thể giúp ích ngay cả khi mở rộng quy mô lớn; một trong những lợi ích của Microsoft khi mua LinkedIn là có thêm Jeff Weiner và giám đốc

công nghệ Kevin Scott tham gia vào đội ngũ điều hành của Microsoft.

Khi đội tàu cướp biển của bạn phát triển, bạn cần cố gắng định hình họ thành một đội hải quân có kỷ luật. Một đội tàu đòi hỏi thuyền trưởng phải mạnh mẽ cùng một đội ngũ nhân viên tập trung hết mình để có thể phối hợp và khai thác sức mạnh kinh doanh của mình.

Mỗi người sáng lập thành công và mọi tổ chức thành công đều phải trải qua những thay đổi này. Nhưng như Uber đã phát hiện ra, tăng trưởng thần tốc làm cho những thay đổi này cùng lúc khó hơn (vì tốc độ mà chúng phải xảy ra) và quan trọng hơn (vì rủi ro vốn có khi đầu tư vào tốc độ hơn hiệu quả).

### ***CHUYỂN ĐỔI #8: PHÁT TRIỂN BẢN THÂN: TỪ NHÀ SÁNG LẬP ĐẾN NHÀ LÃNH ĐẠO***

Tất cả những người sáng lập cần một số kỹ năng phổ quát để thành công. Họ cần có khả năng chấp nhận rủi ro táo bạo trong việc theo đuổi một tầm nhìn mà không phải dễ dàng nhìn ra. Họ cần có khả năng học hỏi (vì họ cố gắng làm một cái gì đó hoàn toàn mới). Và để đóng một vai trò lâu dài khi công ty start-up mở rộng quy mô, họ cần khả năng sống cùng và giải quyết những nghịch lý không thể tránh khỏi khi trở thành người sáng lập. Khi tôi hỏi người sáng lập Dropbox, Drew Houston về trải nghiệm cũ, ông ấy nói với tôi: “Tôi nghĩ rằng rất nhiều doanh nhân bắt đầu với rất nhiều sự bất an về những gì họ không biết. Những gì bạn cần không phải là bị tê liệt bởi nó, mà là khai thác nó – sử dụng năng lượng kích thích để học hỏi và làm cho bản thân tốt hơn. Bạn phải giữ cho đường cong học tập cá nhân đi trước đường cong tăng trưởng của công ty”.

Duy trì sự khiêm tốn nhất định và ý thức về quan điểm có thể giúp bạn điều hướng những thay đổi trong vai trò của bạn khi bạn tăng trưởng thần tốc công ty. Nếu bạn thực sự muốn tăng trưởng thần tốc, thì tốc độ phải được đặt hàng đầu hơn tất cả mọi thứ, kể cả cái tôi của bạn.

Chỉ có ba cách để phát triển quy mô của *chính bạn* : ủy thác công việc, sự khuếch đại, và chỉ đơn giản làm cho bản thân tốt hơn.

## ***Ủy thác công việc***

Liệu bạn có thể tìm kiếm, tuyển dụng và quản lý những người tốt, sau đó chuyển công việc cho họ để bạn có thể giải quyết những thách thức mà bạn là người duy nhất thích hợp để giải quyết? Nhiều người sáng lập tài năng đến mức họ khó có thể buông bỏ nhiệm vụ một khi họ bắt đầu thực hiện chúng. Họ thường nghĩ rằng: “Người khác sẽ có thể làm được như tôi hay không?”. Câu trả lời gần như chắc chắn là: “Không, đặc biệt là lúc đầu, nhưng có lẽ họ sẽ hiểu rõ công việc theo thời gian, như cách bạn đã từng làm”.

Các công ty start-up có được khởi đầu thuận lợi nhờ vào tài năng cá nhân và sức làm việc chăm chỉ của những người sáng lập như Mark Zuckerberg và Brian Chesky, nhưng các công ty tăng trưởng thần tốc thành công như Facebook và Airbnb là nhờ những nhà sáng lập này học được cách ủy thác công việc.

Một trong những khía cạnh quan trọng nhất của sự ủy nhiệm, và thường là thách thức lớn nhất đối với người sáng lập, là tuyển một giám đốc điều hành và chuyển giao quyền chỉ đạo bộ phận chức năng. Ví dụ, nhiều người sáng lập tài ba là người làm sản phẩm. Sản phẩm/thị trường phù hợp ban đầu và thành công đạt được là nhờ bản năng về sản phẩm của họ. Nhưng khi công ty phát triển, những người sáng lập này hầu như sẽ luôn cần tuyển một giám đốc điều hành để nắm quyền lãnh đạo tổ chức sản phẩm – một công việc quá quan trọng nên không thể là việc làm “bán thời gian” của người sáng lập.

Một phương pháp quan trọng tôi sử dụng để vượt qua thử thách này là hình dung việc tuyển một người trần mắt thịt cụ thể chứ không phải là một vai trò được viết xuống trên giấy. Ví dụ, khi bạn cố gắng để hình dung một “trưởng bộ phận sản xuất”, bạn có thể gặp khó khăn trong việc hình dung thực thể vô danh này đang làm một công việc tốt hơn bạn. Nhưng khi bạn nghĩ đến một cá nhân cụ thể (giả sử là Joe Zadeh của Airbnb), đột nhiên tâm trí bạn chuyển hướng nghĩ: “Chà, thật tuyệt vời khi có một người như thế để điều hành đội ngũ sản phẩm của chúng ta”. Có thể không dễ dàng thuê được giám đốc điều hành hoàn hảo như vậy, những người này rất khó có thể rời khỏi công ty hiện tại của mình, nhưng chỉ là tưởng tượng thôi mà, và ít nhất bạn sẽ có một tài liệu tham khảo tuyệt vời mà bạn có thể so sánh với những người bạn thực sự xem xét tuyển dụng.

## ***Sự khuếch đại***

Thay vì ủy thác công việc bạn đang làm cho người khác, có thể bạn sẽ tuyển người *khuyến đại* công việc của bạn? Mục tiêu ở đây không phải là giải phóng bạn khỏi công việc để bạn có thể làm những công việc khác, mà là làm cho những việc bạn làm có tác động nhiều hơn nữa. Đây thực sự là một trong những lĩnh vực tôi đã cố gắng phát triển và hoàn thiện trong cuộc sống của chính mình.

Giống như nhiều nhà sáng lập và giám đốc điều hành, tôi có một trợ lý điều hành tuyệt vời, Saida Sapieva, để giúp tôi lên lịch và công việc hậu cần. Nhưng tôi đã phát hiện ra rằng bạn có thể đi xa hơn nữa về khái niệm *khuyến đại*. Ví dụ, tôi là một trong những nhà lãnh đạo khởi nghiệp đầu tiên ở Silicon Valley mượn khái niệm “tham mưu trưởng” (chief of staff) từ lĩnh vực chính trị và các tập đoàn lớn. Không giống như một trợ lý truyền thống hoặc thậm chí là một trợ lý kỹ thuật, tham mưu trưởng có thể *khuyến đại* sự tác động của doanh nghiệp bạn: anh ấy/cô ấy là một doanh nhân không những có thể đưa ra quyết định nhất định cho bạn, mà còn xử lý các quyết định quan trọng bạn phải tự đưa ra. Một tham mưu trưởng có thể cũng đảm bảo rằng tất cả những người muốn gặp gỡ hoặc tương tác với bạn đã được “tóm tắt” trước để thời gian gặp gỡ đạt hiệu quả và hiệu suất cao nhất có thể. Tham mưu trưởng đầu tiên của tôi, Ben Casnocha, là một tác giả và doanh nhân thành công trước khi chúng tôi bắt đầu làm việc cùng nhau; người thứ hai, David Sanford, đã làm việc với tôi tại LinkedIn và cũng đã từng là một doanh nhân (và một chủ nhà hàng!). Thực tế, Ben và David sắp xếp cuộc sống của tôi tốt hơn tôi. Tôi đã làm việc với năng suất cao hơn đáng kể từ khi họ bắt đầu *khuyến đại* những nỗ lực của tôi. Để tìm hiểu thêm về vai trò và giá trị của một tham mưu trưởng, tôi đề xuất bạn đọc bài viết của Ben về chủ đề này, “10,000 hour with Reid Hoffman”, bạn có thể tìm trên trang web cá nhân của ông ấy, [Casnocha.com](http://Casnocha.com).

Khi bạn bắt đầu đánh giá cao sức mạnh của sự *khuyến đại*, bạn có thể tìm nhiều cách để phát triển chính mình. Ví dụ, một trong những việc bạn cần làm là xử lý thông tin tổng thể về công ty của bạn, ngành của bạn và thế giới. Tôi có một nhà nghiên cứu làm việc tự do (freelancer) trong nhóm của tôi, Brett Bolkowy, người giúp tôi học hỏi nhiều điều mới mẻ và trả lời các câu hỏi quan trọng bằng cách tìm thông tin tốt nhất về bất kỳ chủ đề cụ thể nào. Một thành viên chủ chốt khác là Ian Alas, giúp tôi trong các dự án sáng tạo – như tóm tắt một cách trực quan những gì tôi chuẩn bị cho cuốn sách của tôi. Các bản trình chiếu ông ấy tạo ra cho cuốn sách *The Start-up of You* của tôi đã có được gần mười lăm triệu lượt xem. Đó chính là sự *khuyến đại*!

Tôi cũng không phải là trường hợp duy nhất. Ví dụ, Mark Zuckerberg có một nhóm quan trọng giúp anh ta quản lý phương tiện truyền thông xã hội của mình để khi anh ta đi du lịch và gặp gỡ mọi người, anh ta có thể tối đa hóa tác động của các tương tác đó.

Nhân viên đáng tin cậy, các freelancer, hoặc thậm chí một nhóm chuyên gia tư vấn bên ngoài có thể là bộ khuếch đại của bạn. Bản chất thực sự của mối quan hệ không quan trọng bằng việc bạn có thêm sự hỗ trợ mà bạn có thể tin tưởng.

### ***Làm cho bản thân tốt hơn***

Bởi vì công ty của bạn phát triển và thay đổi nhanh chóng khi tăng trưởng thần tốc, nên quan trọng là bạn phải tìm ra cách làm cho chính mình tốt hơn thật nhanh để bản thân không trở thành một người cản đường cho sự phát triển của công ty. Bạn của chúng tôi, Jerry Chen nói rằng: “Không có bản mô tả công việc cho người sáng lập. Nếu vai trò không thay đổi thì đã có điều gì đó sai sót ở đây”.

Vì bạn sẽ phải đối mặt với những thử thách mới trong mỗi giai đoạn của tăng trưởng thần tốc, nên **bạn phải biến mình thành một cỗ máy học tập**. Bạn tôi, Elon Musk, là một ví dụ điển hình. Ông ấy bỏ chương trình tiến sĩ Stanford về vật lý ứng dụng bởi vì ông nghĩ rằng mình có thể tự học nhiều hơn! Ông thành lập SpaceX và Tesla bằng cách học khoa học tên lửa và sản xuất ô tô. Rồi làm thế nào bạn có thể tăng tốc quá trình học tập để có thể học hỏi nhanh hơn? Chìa khóa là, như Isaac Newton đã nói: “Đứng trên vai những người khổng lồ”.

Điều này có nghĩa là bạn nên nói chuyện thường xuyên với những người thông minh khác, từ đó bạn có thể học hỏi từ những thành công và thất bại của họ. Học hỏi từ sai lầm của người khác thường dễ dàng và ít đau đớn hơn là học hỏi từ sai lầm của chính mình. Khi tôi cần tìm hiểu về một chủ đề mới, tôi chắc chắn sẽ nghiên cứu một số cuốn sách về chủ đề này, nhưng tôi hầu như luôn bổ sung bằng cách tìm cách tương tác với các chuyên gia hàng đầu về lĩnh vực đó. Brian Chesky từ công ty Airbnb, một cỗ máy học tập tuyệt vời khác, cũng hành động tương tự, tìm kiếm lời khuyên từ các cố vấn như Sheryl Sandberg và Warren Buffett. Brian nói với lớp học của chúng tôi tại trường Stanford rằng: “Nếu bạn tìm đúng nguồn, bạn không cần đọc mọi thứ. Tôi đã phải học cách tìm kiếm các chuyên gia. Khi tôi muốn tìm hiểu về sự an toàn, tôi đã đến gặp George Tenet, cựu giám đốc của Cơ quan Tình báo Trung

ương Hoa Kỳ (CIA). Ngay cả khi bạn có thể gặp người tốt nhất, bạn vẫn có thể đọc về điều tốt nhất”. Brian khắc cốt ghi tâm lời khuyên này; ông ấy đã có nhiều ý tưởng khi nghiền ngẫm một cách cẩn mẫn về tiểu sử của những doanh nhân vĩ đại như Walt Disney.

Một cách tiếp cận hữu ích khác để tìm kiếm sự hướng dẫn là tìm sự giúp đỡ từ các chuyên gia có thể ít nổi tiếng hơn Sheryl Sandberg, nhưng là những người đã đối mặt (và giải quyết) các vấn đề tương tự trong quá khứ. Trong một cuộc phỏng vấn cho kênh podcast *Masters of Scale* của Reid, Drew Houston của dịch vụ lưu trữ dữ liệu trực tuyến Dropbox đã mô tả cách ông ấy cố gắng học hỏi từ những doanh nhân có cùng hành trình như ông ấy:

Nói chuyện với các doanh nhân khác. Không chỉ với doanh nhân nổi tiếng, mà cả những người đi trước một năm, hai năm, năm năm. Bạn sẽ học được những điều rất khác biệt và quan trọng từ những người đó. Nó thực sự giúp bạn có được ý niệm về vòng cung dài hạn, bởi vì trò chơi thay đổi lạng lẽ qua từng thời kỳ.

Để tìm kiếm sự giúp đỡ cho các vấn đề phát sinh khác, tôi tin rằng đó là một ý tưởng tốt nếu bạn có phương pháp học tập từ những người khác. Tôi khuyên các doanh nhân nên có một ban cố vấn cá nhân hoặc “ban giám đốc”, những người có thể tư vấn và giúp bạn lấp đầy khoảng trống kiến thức của mình. Ví dụ, tôi có một ban cố vấn không chính thức giúp tôi tìm hiểu về các lĩnh vực quan trọng với tôi, bao gồm các chủ đề rất cụ thể như sự lan truyền hoặc quản lý con người. Nếu bạn nghiêm túc về việc tăng trưởng thần tốc cho công ty của mình vào một ngày nào đó, bạn nên xem các cố vấn của bạn như là một ban giám đốc. Thường xuyên báo cáo với họ về tiến trình của bạn, và hỏi họ làm thế nào bạn có thể làm tốt hơn. Mọi người đều cần có những phản hồi. Brian Chesky từng nói: “Tôi không xấu hổ về việc nhận phản hồi”. Tôi và ông ấy có một bữa tối hàng tháng và chúng tôi chia sẻ (bên cạnh nhiều điều khác) những gì chúng tôi đã học được và đưa ra nhận xét. Tận dụng một cố vấn như thế này có thể giúp bạn quản lý rủi ro và tăng cường tiềm năng tăng trưởng cho hành động của bạn.

Điều này nghe có vẻ nhiều việc, nhưng điều quan trọng là phải dành cho bản thân thời gian và không gian để phản ánh và phản hồi. Thật dễ bị cuốn vào một danh sách dài vô tận với những việc cần làm và đánh mất những gì quan trọng. Đó là một trong những điều tôi học được từ Mark Zuckerberg và Sheryl Sandberg. Mark và Sheryl họp mặt vào buổi sáng thứ Hai và chiều thứ Sáu hàng tuần, bất kể họ bận rộn thế nào hoặc có chuyện gì xảy ra. Cuộc họp thứ Sáu là đặc biệt quan trọng vì nó là thời gian để họ nhìn lại tuần

làm việc và suy ngẫm về những gì đã đạt được.

Bạn có thể cảm thấy không đủ khả năng dành thời gian trong lịch trình bận rộn của mình để phát triển bản thân tốt hơn. Rốt cuộc, bạn có thể nghĩ rằng mọi người đang trông cậy vào tôi. Cảm giác này là tự nhiên nhưng lại phản tác dụng. Giám đốc điều hành của Netflix, Reed Hastings đã cảnh báo trong lớp học ở trường Stanford của chúng tôi: “Khi tôi còn điều hành công ty Pure Software, tôi cảm thấy thật ích kỷ khi đầu tư vào chính bản thân tôi. Tôi nghĩ tôi nên làm việc. Tôi đã được mời tham gia Tổ chức Chủ tịch Trẻ (Young President's Organization, YPO), nhưng tôi tự nhủ: ‘Mình không thể nghỉ một ngày được’. Tôi đã quá bận rộn để nhận ra điều mình nên làm. Tôi nên dành nhiều thời gian hơn với các doanh nhân khác. Tôi nên tập yoga hoặc thiền. Tôi đã không hiểu ra rằng bằng cách làm cho bản thân tốt hơn, tôi đã giúp công ty, ngay cả khi tôi tránh xa công việc”. Thêm vào đó, khi bạn mô hình hóa hành vi dành thời gian để cải thiện bản thân, bạn còn giúp khuyến khích các nhân viên khác của công ty phát triển văn hóa học tập.

## **CHÍN NGUYÊN TẮC PHẢN TRỰC GIÁC CỦA TĂNG TRƯỞNG THẦN TỐC**

Tăng trưởng thần tốc cho một công ty là điều không hề dễ dàng; nếu không thì tất cả mọi người đều sẽ thực hiện nó. Giống như hầu hết mọi thứ có giá trị trong thế giới này, tăng trưởng thần tốc phải làm những chuyện ngược đời. Để thành công, bạn sẽ phải phá vỡ những “nguyên tắc” quản lý được thiết kế để giảm thiểu rủi ro và tăng cường hiệu quả. Trên thực tế, để đạt được các mục tiêu tăng trưởng mạnh mẽ trong khi phải đối mặt với sự không chắc chắn và thay đổi, bạn cần tuân theo một bộ quy tắc mới trái ngược với những gì đã được dạy trong các trường kinh doanh và hoàn toàn đi ngược với “các thực tiễn tốt nhất” thường được chấp nhận ở giai đoạn đầu của hoạt động start-up hoặc quản lý doanh nghiệp theo kiểu truyền thống.

### **NGUYÊN TẮC #1: SỐNG CHUNG VỚI SỰ HỖN LOẠN**

Những kế hoạch hoạt động theo từng năm. Kế hoạch doanh thu. Hoạt động kinh doanh truyền thống cố gắng đạt được trật tự và tính ổn định trong hoạt động quản lý, điều hành và các thành quả kinh tế. Mong muốn về trật tự và tính ổn định này rất quan trọng, bởi vì nó cho phép các công ty điều chỉnh phương pháp của họ sao cho hiệu quả nhất có thể, và mang lại cho các cổ đông cảm giác dễ chịu của sự vững chắc. Nhưng khi bạn đang thực hiện tăng

trưởng thân tộc, bạn rõ ràng đang chọn hy sinh hiệu quả cho tốc độ, điều đó có nghĩa là sự tập trung truyền thống vào trật tự và tính ổn định cần được thay thế bằng sự sẵn sàng kiên định chung sống với một mức độ hỗn loạn, điều đó sẽ làm cho hầu hết những người có bằng MBA của Harvard và các giáo sư của họ lo ngại.

Khi bạn thành lập một công ty, hầu hết mọi thứ đều là ẩn số, từ các sản phẩm/thị trường phù hợp, đến bối cảnh cạnh tranh, cho đến thành phần đội ngũ tương lai của bạn. Không có kế hoạch cẩn trọng nào có thể loại bỏ tất cả những điều không chắc chắn đó; hầu hết chỉ có thể được giải quyết bằng cách bắt tay vào hành động. Kết quả là, bạn phải hành động ngay cả khi bạn biết vẫn có nhiều vấn đề cần phải giải quyết (và đôi khi ngay cả khi bạn chưa biết chính xác những vấn đề đó là gì). Ví dụ, nhiều doanh nhân bắt đầu xây dựng sản phẩm trước khi họ có chiến lược tiếp cận thị trường.

Tuy nhiên, chỉ đơn giản bắt tay vào làm không thể mang lại thành công; mặc kệ sự hỗn loạn, đè bẹp mình không phải là một chiến lược mang lại chiến thắng. Mặt khác, sống chung với sự hỗn loạn, có nghĩa là chấp nhận rằng sự không chắc chắn có tồn tại và do đó thực hiện các bước để quản lý nó. Nếu bạn biết rằng bạn sẽ phạm sai lầm, câu trả lời không phải là ngồi đó và chờ đợi câu trả lời tìm thấy bạn, cũng không phải là cắm đầu chạy thẳng mà không cân chuẩn bị hay suy nghĩ trước. Bạn vẫn có thể đưa ra quyết định thông minh dựa trên những ước tính của bạn về xác suất, kể cả khi điều đó không chắc chắn. Và có lẽ quan trọng nhất, bạn nên chắc chắn rằng bạn có khả năng sửa chữa những sai lầm của mình.

Cuốn sách trước đây của tôi, *The Start-up of You*, giới thiệu một khái niệm hữu ích về “kế hoạch ABZ”. Các doanh nhân phải luôn có một kế hoạch A, một kế hoạch B và một kế hoạch Z. Kế hoạch A là kế hoạch tốt nhất ở hiện tại; kế hoạch B là một kế hoạch thay thế, dựa trên cơ sở “gần khả thi nhất” mà bạn có thể dùng để xoay xở nếu kế hoạch A không hiệu quả, hoặc bạn tìm hiểu được một cơ hội thậm chí còn tốt hơn; kế hoạch Z là kế hoạch dự phòng của bạn để sống sót trong trường hợp xấu nhất. Kế hoạch ABZ cung cấp cho bạn nhiều cơ hội để phục hồi từ những sai lầm hoặc thất bại.

Ở lần start-up đầu tiên với SocialNet, chúng tôi đã rất vui khi tuyển được một kỹ sư máy chủ xuất sắc (kế hoạch A). Niềm vui đó đã chuyển thành nỗi kinh hoàng khi anh ấy yêu cầu trì hoãn ngay bắt đầu làm việc của anh ta đến một năm! Không cần phải nói,

một công ty start-up không thể đơn giản giữ mình trong một năm – ngay cả khi bạn có đủ tiền để trì hoãn, việc mất đi động lực có thể sẽ khiến cho hầu hết các đội nhóm bỏ cuộc. Chúng tôi tiếp tục tìm kiếm các kỹ sư máy chủ xuất sắc khác (kế hoạch B), nhưng khi chúng tôi không thể tìm thấy họ, chúng tôi tiếp tục xây dựng dịch vụ bằng cách yêu cầu các thành viên khác trong nhóm cố gắng hết sức, dù biết rằng chúng tôi sẽ phải xây dựng lại dịch vụ sau đó (kế hoạch Z).

Ngay cả khi bạn đã thu xếp tuyển dụng được những người bạn muốn, bạn vẫn sẽ thường phải chuyển đổi vai trò và chức danh công việc của họ khi tổ chức thay đổi để đáp ứng với phản hồi của thị trường. Tại PayPal, chúng tôi từng nghĩ rằng đây là một sản phẩm mã hóa di động và chúng tôi đã tuyển dụng nhân viên theo hướng đó. Sau đó, chúng tôi nhanh chóng chuyển sang thanh toán tiền mặt trên điện thoại di động, sau nữa là thanh toán tiền mặt trên thiết bị kỹ thuật số hỗ trợ cá nhân PalmPilot, sau đó lại chuyển thành thanh toán giữa các thiết bị PalmPilot với nhau, và cuối cùng là thanh toán qua e-mail. Chúng tôi không thể làm được như vậy nếu đội ngũ của chúng tôi bị ràng buộc với những công việc gọn gàng và trật tự như “kỹ sư mã hóa di động”.

Chẳng hạn như, Jamie Templeton, một trong những nhân viên chủ chốt đầu tiên của chúng tôi tại PayPal. Chúng tôi tuyển Jamie để làm việc trên các sản phẩm, nhưng chỉ trong một khoảng thời gian ba năm ngắn ngủi, ông đã chuyển từ bộ phận sản phẩm đến bộ phận kỹ thuật, cho tới hệ thống rồi tới bộ phận chính sách, tùy thuộc vào những gì công ty đang cần. Jamie chính xác là kiểu nhân viên bạn cần trong những ngày đầu – một người sẵn sàng sống chung với sự hỗn loạn của một công ty start-up – đó là lý do tại sao tôi chắc chắn rằng ông ấy cũng sẽ tham gia cùng tôi trong những ngày đầu của LinkedIn.

## ***NGUYÊN TẮC #2: TUYỂN DỤNG NGÀI NGAY BÂY GIỜ (MS. RIGHT NOW), CHỨ KHÔNG PHẢI NGÀI LUÔN ĐÚNG (MS. RIGHT)***

Đối với hầu hết lịch sử của Silicon Valley, sự khôn ngoan thông thường trong việc tuyển dụng các giám đốc điều hành cho công ty khởi nghiệp là nhanh chóng tìm được một người giàu kinh nghiệm có thể mở rộng quy mô. Điều này có nghĩa là tuyển dụng một người có kinh nghiệm với các tổ chức lớn hơn nhiều, ý tưởng của việc này là kinh nghiệm của họ sẽ có ích ở các giai đoạn sau.

Trong thế giới start-up ngày nay, quy tắc này không còn được áp dụng. Cuộc cạnh tranh để sinh tồn khốc liệt đến nỗi tổ chức của

bạn cần phải dành “tổng lực” trong giai đoạn mở rộng hiện tại. Bạn cần những người quản lý và giám đốc điều hành là những người “phù hợp” cho giai đoạn tăng trưởng hiện tại; dù sao thì bạn sẽ không cần phải lo lắng về giai đoạn tiếp theo nếu đội nhóm của bạn không thể đưa công ty đến giai đoạn đó. Tuyển dụng một người đã quản lý một ngàn người để điều hành một công ty mười người thực sự phản tác dụng, bởi vì các kỹ năng cần thiết để thành công trong hai giai đoạn đó rất khác nhau.

Tất nhiên, lý tưởng là tuyển các giám đốc điều hành không chỉ nổi trội ở giai đoạn hiện tại của bạn mà còn có khả năng bao quát cả giai đoạn tiếp theo. Nhưng “khả năng mở rộng” đó là một mối quan tâm thứ yếu. Mối quan tâm chính là giá trị hiện tại. Bạn có thể để dành việc lo lắng xem liệu có nên mở rộng quy mô không, hay thay thế một giám đốc điều hành đơn lẻ khi công ty tiếp cận giai đoạn tiếp theo.

Ví dụ, các doanh nhân đôi khi được khuyên nên tránh tuyển nhân viên bán hàng cho đến khi họ có thể đảm bảo có được một vị phó giám đốc kinh doanh cho thấy rằng họ có thể mở rộng quy mô công ty lên 100 triệu đô la về mặt doanh số. Đây là một điều thật sự vô lý. Nhân viên bán hàng mà bạn cần để kích thích siêu tăng trưởng hoàn toàn khác với nhân viên bán hàng bạn sẽ cần ở giai đoạn mở rộng quy mô. Khi bạn đang cố gắng bán sản phẩm của mình lần đầu tiên, bạn cần những nhân viên bán hàng năng nổ, có khả năng thích ứng, những người không quá tuân thủ các quy tắc. Vào thời điểm bạn đạt được quy mô, bạn sẽ cần nhân viên bán hàng theo một quy trình được định hướng kỹ lưỡng, chi tiết, những người có thể giữ cho bộ máy hoạt động trơn tru. Bạn sẽ không tìm thấy một người nào có thể làm tốt ở cả hai giai đoạn đó.

Một điều cần quan sát khi đánh giá một ứng viên tiềm năng là liệu người đó có tự nhận thức được giai đoạn nào của quá trình mà họ xuất sắc và yêu thích hay không. Ví dụ, một số người sẽ có xu hướng bị hút về các công ty đang ở giai đoạn đầu, nơi họ sẽ có nhiều cơ hội hơn để đảm nhận một danh mục trách nhiệm rộng lớn. Những người khác có thể thích các giai đoạn đầu bởi vì họ thích tác động trực tiếp và hữu hình của việc trở thành một người có đóng góp cá nhân quan trọng hoặc một người dẫn đầu nhóm chủ chốt trong việc giải quyết những công việc đa dạng và trừu tượng của một nhà quản lý hoặc điều hành toàn thời gian. Tôi biết một số nhân tài thích tham gia các công ty giai đoạn đầu bởi vì mặc dù họ không muốn thử thách bản thân ở vai trò người sáng lập, nhưng họ muốn trở thành, theo lời của Aaron Burr trong vở *Hamilton*, “bên trong căn phòng nơi điều đó đang diễn ra”.

Rất ít người xuất sắc làm tốt được vai trò vừa là người đóng góp với tư cách cá nhân, vừa là người quản lý và nhà điều hành, thậm chí hiếm hoi lắm mới có vài nhân viên được đảm nhận đúng vai trò mà họ ưa thích. Các chuyên gia giàu kinh nghiệm của Silicon Valley có xu hướng nhận thức được giai đoạn và vai trò ưa thích của họ, vì sự bất cân đối phổ biến của các công ty tăng trưởng thần tốc đang cung cấp cho mọi người một cơ hội để trải nghiệm nhiều hơn trong những giai đoạn khác nhau. Những kinh nghiệm lặp đi lặp lại với các giai đoạn khác nhau cho phép nhân viên tập trung vào nơi phù hợp nhất cho kỹ năng và mong muốn của họ.

Việc tuyển Ngài Ngay Bây Giờ (Ms. Right Now) phần nào cũng có nghĩa là biết khi nào nên để ai đó ra đi khi thời điểm đã trôi qua. Ví dụ, một nhà thiết kế tuyệt vời có thể điều hành xuất sắc một buổi biểu diễn chỉ có một nữ thiết kế ở giai đoạn Gia đình và Bộ lạc, nhưng lại làm việc kém hiệu quả khi là một phần của một nhóm thiết kế lớn hơn.

Tại LinkedIn, một trong những nhân viên chủ chốt phù hợp với mô tả của Ms. Right Now là Minna King. Minna là một chuyên gia cực kỳ thành công, người đã tạo ra một phân khúc có giá trị ở một giai đoạn rất cụ thể trong vòng đời của một start-up. Bạn thấy đấy, Minna chuyên đưa một sản phẩm phần mềm đến thành công và giúp đưa nó ra thị trường toàn cầu. Cô có một bộ kỹ năng rất đặc biệt mà cô ấy đã tích lũy được trong một sự nghiệp lâu dài từ thời kỳ dot-com. Cô ấy biết chính xác những gì mà một nhóm phát triển phần mềm và nhóm sản phẩm cần làm để làm cho phần mềm Internet hoạt động ở các ngôn ngữ và thị trường khác nhau, trong các lĩnh vực từ lược đồ cơ sở dữ liệu đến giao diện người dùng. Sau đó, cô làm việc với một nhóm đa chức năng để thực hiện những thay đổi này trước khi triển khai ra toàn cầu. Không dễ để tìm thấy những người phù hợp với nhu cầu của bạn một cách hoàn hảo; bạn không thể chỉ truy cập vào LinkedIn và lọc theo “thích làm việc trong giai đoạn tăng trưởng thần tốc” (Mà nghĩ kỹ thì, đó có thể không hẳn là một ý tưởng tồi...). Bạn có thể phải dựa vào mạng lưới của mình để tìm kiếm các đề xuất, đó là lúc mà các nhà đầu tư và ban giám đốc của bạn có thể giúp đỡ. Nhưng khi bạn tìm thấy Ms. Right Now, cô ấy có thể bổ sung giá trị to lớn cho tổ chức.

Đây chính xác là những gì Minna đã làm cho tôi tại LinkedIn, giống như cô ấy đã làm cho Overture và eBay trước khi gia nhập LinkedIn. Đó cũng chính xác là điều tương tự cô đã làm cho hai công ty phần mềm rất thành công khác là SurveyMonkey và Nextdoor sau khi cô rời LinkedIn. Trong mỗi trường hợp, cô đến

công ty rất sớm ở giai đoạn Làng xã bởi vì để công việc của cô gia tăng tối đa giá trị, công ty cần phải đủ lớn và thành công để thực hiện toàn cầu hóa, nhưng đủ nhỏ để không cần có những kỹ năng nội bộ để thành công.

### **NGUYÊN TẮC #3: CHẤP NHẬN QUẢN LÝ “TÔI”**

Khi tăng trưởng thần tốc, tốc độ quan trọng hơn việc có một tổ chức “chạy trơn tru”. Trong trường hợp bình thường, bạn nên nỗ lực để có được sự gắn kết và ổn định của tổ chức. Các tổ chức hỗn loạn, không ổn định khiến cho nhân viên lo lắng và hao tổn tinh thần. Nhưng khi bạn tăng quy mô với tốc độ cực nhanh, bạn có thể cần phải tổ chức lại công ty ba lần/năm hoặc phải liên tục thay đổi các thành viên trong nhóm quản lý của mình. Khi tổ chức của bạn tăng trưởng 300% mỗi năm, bạn có thể phải thúc đẩy họ trước khi họ sẵn sàng và sau đó thay thế họ nếu họ chìm ngấm thay vì tiếp tục bơi. Bạn không có thời gian để kiên nhẫn và chờ đợi mọi thứ “đi vào hoạt động”; bạn phải hành động nhanh chóng và dứt khoát. Luôn có nhiều thay đổi và phần lớn trong số đó không phải là tự nguyện. Bạn đang đồng thời xây dựng đội ngũ và cả công ty. Vì lợi ích của tốc độ, bạn thậm chí có thể gây bất ngờ và làm choáng váng đội ngũ của mình nhằm giảm thời gian cần thiết để đưa ra và thực hiện các quyết định quan trọng.

Các vấn đề liên quan đến chức danh công việc là một dấu hiệu phổ biến của sự lộn xộn này. Trong giai đoạn Gia đình và Bộ lạc, bạn không có thời gian cho quá trình khuyến khích cẩn thận và bạn không có thời gian để tranh luận về việc liệu danh thiếp của ai đó nên được đọc là “Trưởng phòng kỹ thuật” hay “Phó Giám đốc phát triển sản phẩm” (hoặc là, nếu vấn đề đó là quan trọng, liệu bạn có đủ thời gian để thiết kế và đặt hàng danh thiếp hay không). Bạn chỉ đơn giản đặt các chức danh của nhân viên theo mẫu ngay cả khi chúng không phản ánh đúng tiến trình của tổ chức và mức độ trách nhiệm, hoặc bạn có thể làm những việc mà không có công ty có lý trí nào làm, chẳng hạn như cố tình thổi phồng chức danh công việc để giữ cho mọi người hạnh phúc và dựa vào khả năng điều chỉnh cho tình huống “sau này”. Dù bằng cách nào, bạn đang chấp nhận rủi ro của tổ chức để đổi lấy việc có thể tập trung toàn bộ nỗ lực vào tăng trưởng.

Hãy xem xét ví dụ về PayPal. Mặc dù PayPal là một thành công lớn, nhưng công ty đã quản lý rất kém – và tôi viết điều đó với tư cách là một trong những người quản lý cấp cao ở công ty này. Chúng tôi đã làm một vài điều tốt, chẳng hạn như đảm bảo rằng mọi nhân viên đều có một công việc chính rõ ràng và tập trung

khi làm việc trong một số dự án quan trọng nhất định, nhưng vấn đề lớn trong việc quản lý của PayPal là thiếu sự quản lý. Không có những cuộc trò chuyện phát triển nghề nghiệp một-đối-một với nhân viên. Không có công việc nào được thực hiện để thành lập các đội nhóm ngoài việc đơn giản là chọn người sẽ thuộc về đội của họ. Một số ít quy tắc mà chúng tôi có chủ yếu là về việc khuyến khích cá nhân hơn là quản lý nhóm. Ví dụ, khi mọi người đến trễ cuộc họp, người cuối cùng đến nơi sẽ bị phạt 100 đô la để thi hành kỷ luật. Tuy nhiên, dù chúng tôi biết các cuộc họp là quan trọng, nhưng chúng tôi đã không chỉ định ra một người ghi lại biên bản để nắm bắt các điểm chính và các mục hành động – một thông lệ cơ bản và phổ biến ở Silicon Valley.

Nhưng quản lý “tồi” của PayPal đã cung cấp một số điểm mạnh phản trực giác trong khi chúng tôi tăng trưởng thần tốc. Trong suốt thời điểm quan trọng khi PayPal đang phát triển các mô hình kinh doanh đổi mới sáng tạo và mở rộng quy mô, chúng tôi thấy mình cần phải điều hướng một loạt các thử thách một mất một còn, hoặc như cách tôi thường gọi chúng, những khoảnh khắc “chết tiệt!”.

Ôi chết tiệt, chúng tôi có một vấn đề về gian lận và chúng tôi đang mất hàng triệu đô la mà chúng tôi không có. Ôi chết tiệt, Visa nói rằng chúng tôi phải thay đổi sản phẩm nếu không họ sẽ đóng cửa chúng tôi. Ôi chết tiệt, eBay, đối tác kinh doanh quan trọng nhất của chúng tôi, mới bắt đầu thực hiện một dự án mạo hiểm của riêng họ, để cạnh tranh trực tiếp với chúng tôi.

Do cách quản lý “tồi” của mình, chúng tôi không có bất kỳ ý tưởng gì về việc công ty của mình sẽ như thế nào trong ba năm tới. Bản chất hỗn loạn trong quản lý của chúng tôi thực sự giữ cho chúng tôi linh hoạt khi đối mặt với những cơn địa chấn nghiêm trọng và bất ngờ. Khi mọi người trong tổ chức có những vai trò không xác định và thay đổi liên tục, thật dễ dàng để nói: “Tôi biết đây là những gì bạn đã làm trong bốn ngày qua, nhưng bây giờ chúng ta sẽ làm điều gì đó khác biệt”. Sự hỗn loạn trong nội bộ có tác dụng bình thường hóa sự thay đổi căn bản về đội ngũ, điều đó có nghĩa là họ có thể điều chỉnh tốt hơn với những thay đổi gốc rễ mà thế giới bên ngoài đang ném vào chúng tôi. Chúng tôi biết rằng mình đã vượt qua một bãi mìn khi những người khác không ngừng bắn vào. Tương tự như Bruce Banner/Incredible Hulk trong bộ phim *The Avengers*, bí mật đằng sau siêu năng lực của chúng tôi là luôn thay đổi.

Chúng tôi cũng đã may mắn trong thời đại của mình. Điều đã giữ

các đội nhóm lại với nhau trong trường hợp không có sự quản lý chính là một cơ hội để giành chiến thắng. Sau thời kỳ khủng hoảng bong bóng dot-com, rất nhiều công ty công nghệ đã thất bại, nhưng PayPal vẫn có cơ hội thành công. Tất cả những gì bạn cần phải làm là nhìn vào biểu đồ cho thấy sự gia tăng liên tục trong khối lượng giao dịch hàng ngày! Vì vậy, đội ngũ của chúng tôi cố gắng nhiều hơn những gì họ thường thể hiện bởi vì họ muốn giành chiến thắng và thích trở thành một phần của một nhóm người chơi quyền lực với IQ cao.

Quản lý và lập kế hoạch “tốt” một cách cổ điển đòi hỏi một sự ổn định nhất định không phải lúc nào cũng khả dụng khi bạn đang tăng trưởng thần tốc. Một trong những quan niệm sai lầm về tinh thần doanh nhân là bạn lập ra một kế hoạch và sau đó thực hiện nó. Hãy nghĩ đến những ẩn dụ được giấu trong cụm từ “xây dựng” một doanh nghiệp – nghĩa trên mặt chữ có hàm ý rằng bạn đang theo đuổi một bản thiết kế kiến trúc. Nhưng khi bạn tạo ra và nhân rộng một mô hình kinh doanh sáng tạo, bạn thường không có bất kỳ bản thiết kế chi tiết nào. Thay vào đó, nó giống như: “Tôi nghĩ một tòa nhà ở vị trí đó sẽ là một ý tưởng tốt. Hãy bắt đầu đào móng nào!”. Sau đó, khi đã đổ móng và các bức tường được dựng lên, bạn nhận ra: “Nó phải là một khách sạn, và do đó chúng ta cần phải thực hiện theo như kiểu một sơ đồ phân bố tầng”.

Liệu đó có phải là cách quản lý “tồi”? Có thể là như vậy. Nhưng nếu việc quản lý tồi cứu bạn khỏi việc xây dựng một nhà kho ở phần không phù hợp của thị trấn và cho phép bạn nhanh chóng biến cấu trúc đó thành một khách sạn thành công (hoặc giúp bạn không mất tiền cho các dịch vụ trên điện thoại di động và cho phép bạn nhanh chóng nắm bắt thị trường thanh toán toàn cầu), vậy thì cuối cùng đó có thể là cách tiếp cận tốt nhất bạn có được.

#### **NGUYÊN TẮC #4: RA MẮT MỘT SẢN PHẨM LÀM BẠN BỐI RỐI**

Không phải là bạn nên cố gắng tạo ra một sản phẩm tệ hại. Thay vào đó, nếu bạn cần lựa chọn giữa việc nhanh chóng gia nhập thị trường với một sản phẩm không hoàn hảo hoặc gia nhập thị trường trễ hơn với một sản phẩm “hoàn hảo”, thì hãy chọn sản phẩm không hoàn hảo gần như mọi lúc. Tiếp cận thị trường nhanh chóng cho phép bạn bắt đầu nhận được phản hồi mà bạn cần để cải thiện nó. Bất kỳ sản phẩm nào được tinh chỉnh cẩn thận dựa trên bản năng của bạn thay vì dựa vào phản ứng và dữ liệu người dùng thực sự sẽ có khả năng bị bỏ lỡ và dù sao cũng sẽ yêu cầu xem xét lặp lại đáng kể. Lý tưởng là một vòng lặp OODA chặt chẽ – quan sát (observe), định hướng (orient), quyết định (decide),

hành động (act) – và cứ thế lặp đi lặp lại. Tốc độ thực sự quan trọng, và ra mắt sản phẩm sớm cho phép bạn chinh phục đường cong học tập nhanh hơn để có được một sản phẩm tuyệt vời nhanh hơn.

Mark Zuckerberg tin rằng tốc độ mang lại sự thành công cho Facebook. Trong một cuộc phỏng vấn cho podcast *Masters of Scale* của Reid, Mark đã nói với chúng tôi: “Hãy học hỏi và thực hiện nhanh nhất mà bạn có thể. Ngay cả khi không phải mọi bản phần mềm phát hành đều hoàn hảo, tôi nghĩ bạn sẽ phát triển nhanh hơn một hoặc hai năm so với việc đợi một năm chỉ để nhận phản hồi về tất cả các ý tưởng của mình. Tập trung vào việc học nhanh chóng là trọng tâm của công ty”.

Tôi đã học được bài học này một cách khó khăn khi tôi đang điều hành công ty khởi nghiệp đầu tiên của mình, SocialNet. Tôi không muốn bị bối rối bởi bản phát hành đầu tiên, vì vậy cách tiếp cận chúng tôi đã thực hiện là hoàn thành toàn bộ sản phẩm trước khi chúng tôi kéo bức màn bí mật lên và cho phép mọi người đăng ký. Cách tiếp cận này đã trì hoãn việc ra mắt của SocialNet trễ một năm, và khi cuối cùng chúng tôi ra mắt sản phẩm, chúng tôi nhanh chóng nhận ra rằng một nửa các tính năng mà chúng tôi đã vất vả để thực hiện là không thực sự quan trọng, và một nửa những điều quan trọng mà nếu không có chúng dịch vụ của chúng tôi sẽ trở nên vô dụng đã bị bỏ qua vì chúng tôi chưa từng nghĩ đến chúng. Dù có những lý do khác khiến cho SocialNet thất bại, nhưng việc không ra mắt sớm và xem xét lặp lại dựa trên phản hồi của thị trường có lẽ là nguyên nhân chính gây ra sự thất bại này.

Sau những trải nghiệm của tôi tại PayPal và thành công mà chúng tôi tìm thấy thông qua việc ra mắt nhanh chóng và tái chỉnh sửa sản phẩm nhiều lần, tôi đã quyết định ra mắt LinkedIn càng sớm càng tốt. Nhóm của chúng tôi đã xác định một danh sách các tính năng mà chúng tôi nghĩ đó là yêu cầu tối thiểu để tham gia thị trường. Nhiều năm sau, Steve Blank và Eric Ries sẽ đặt tên cho sản phẩm này là “một sản phẩm khả thi tối thiểu” (minimum viable product, MVP). Đối với LinkedIn, MVP bao gồm hồ sơ nghề nghiệp của người dùng, khả năng kết nối với người dùng khác, chức năng tìm kiếm người dùng khác và cơ chế gửi tin nhắn cho bạn bè.

Ngay trước khi ra mắt, chúng tôi đã bắt đầu lo lắng về việc liệu LinkedIn có hữu ích hay không khi vẫn đang thiếu một số lượng lớn hồ sơ đăng ký để đạt được điểm bùng phát. Nếu người dùng đăng nhập vào LinkedIn, làm thế nào chúng tôi có thể làm cho nó

hữu ích khi chưa có ai trong số bạn bè của người dùng đó đăng ký? Chúng tôi đã quyết định rằng thứ còn thiếu là Contact Finder (công cụ tìm kiếm liên hệ), một phiên bản tìm kiếm sẽ cho phép người dùng LinkedIn tìm kiếm những đối tác tiềm năng. Ví dụ, nếu bạn cần một chuyên gia tư vấn để giúp bạn tìm ra cách toàn cầu hóa dịch vụ của mình, bạn có thể sử dụng Contact Finder để tìm Minna King. Đội ngũ kỹ thuật của chúng tôi ước tính rằng chúng tôi sẽ mất một tháng để xây dựng tính năng này. Chúng tôi đã đứng trước một lựa chọn khó khăn, trì hoãn việc ra mắt sau một tháng, hoặc ra mắt nhưng không có tính năng mà chúng tôi nghĩ có thể là thiết yếu cho sự thành công của mình. Hoạt động theo nguyên tắc bối rối, chúng tôi đã cho ra mắt sản phẩm mà không có Contact Finder. Và sau đó chúng tôi nhanh chóng phát hiện ra một vấn đề lớn hơn nhiều: Không giống như người dùng các mạng xã hội cá nhân khác như Friendster vốn đang phát triển bùng nổ khi người dùng mới mời bạn bè của họ tham gia, người dùng LinkedIn không gửi bất kỳ lời mời nào. Tăng trưởng người dùng của chúng tôi đã bị đình trệ. Sản phẩm cơ bản của chúng tôi đã gây bối rối vì không ai sử dụng nó! Nếu chúng tôi trì hoãn việc ra mắt một tháng để xây dựng Contact Finder, vẫn không có đủ số lượng người sử dụng nó, nghĩa là chúng tôi sẽ mất một tháng để xây dựng một tính năng mà không hề giải quyết được vấn đề cốt lõi. Chúng tôi ước tính rằng mình sẽ cần ít nhất một triệu người dùng trước khi việc tìm kiếm (và Contact Finder) sẽ hữu ích, và giải quyết vấn đề đó là ưu tiên hàng đầu.

Dựa trên dữ liệu khi ra mắt, chúng tôi tập trung vào việc cố gắng tăng tính lan tỏa, đó là cách chúng tôi trở thành mạng xã hội đầu tiên cho phép bạn tải lên số địa chỉ của mình. Tính năng này đã giúp LinkedIn có được khối lượng quan trọng với hơn một triệu hồ sơ người dùng, và phần còn lại chính là lịch sử.

Nên nhớ rằng, bản ra mắt ban đầu của bạn chỉ nên khiến bạn *bối rối* – chứ không phải là hổ thẹn, hay bị truy cứu trách nhiệm! Đạt được tốc độ mong muốn không phải là cái cớ để bạn bất chấp những góc cua nguy hiểm. Nếu bạn kích hoạt các vụ kiện hoặc đốt tiền mà không học hỏi, nghĩa là bạn đã khởi động quá sớm. Mục đích cho việc ra mắt sản phẩm sớm của bạn là học hỏi càng nhanh càng tốt. Nhưng việc học hỏi là vô ích nếu bạn không có khả năng tái xem xét. Nếu sản phẩm của bạn bị thiêu rụi trong lửa đỏ và giết chết ai đó, có lẽ bạn sẽ không có cơ hội nào khác. Lỡ ra mắt đầu tiên của LinkedIn thất bại nhanh chóng hơn nhiều so với dự đoán của chúng tôi, nhưng chúng tôi đã không gây ra bất cứ tổn hại gì. Trước khi bạn phát hành sản phẩm, hãy chắc chắn rằng bạn biết những gì bạn đang cố gắng học hỏi và mức độ rủi ro bạn

có thể gặp phải mà không gây nguy hiểm cho khách hàng hoặc danh tiếng của mình. Các doanh nhân phải đi trên một ranh giới mong manh giữa các sai lầm có thể sửa chữa và những sai lầm chết người!

Ranh giới giữa những sai lầm có thể sửa chữa và những sai lầm chết người thường phụ thuộc vào bản chất sản phẩm của bạn. Nếu chúng ta chỉ xem xét hai khía cạnh của sản phẩm – miễn phí (hoặc freemium) so với trả tiền và khách hàng cá nhân so với khách hàng doanh nghiệp, mỗi sự kết hợp có thể theo những mẫu hình sau:

- Một sản phẩm miễn phí dành cho khách hàng cá nhân có thể thoát khỏi nhiều sai sót nhất, bởi vì khách hàng cá nhân có xu hướng rất khoan dung đối với những thứ có được mà không phải mất tiền.
- Một sản phẩm miễn phí dành cho doanh nghiệp cần phải được thực hiện cẩn chu hơn; ngay cả khi nó là miễn phí, các tiêu chuẩn sẽ cao hơn đối với một sản phẩm chuyên nghiệp.
- Một sản phẩm doanh nghiệp phải trả tiền thậm chí cần phải được làm cho tinh tế nhiều hơn nữa, nhưng nó vẫn có thể chấp nhận những sai sót đáng kể, bởi vì những loại sản phẩm này dành cho người dùng chuyên biệt, những người có thể không có lựa chọn nào khác ngoài sử dụng sản phẩm này.
- Một sản phẩm có tính phí dành cho khách hàng cá nhân phải ít có sai sót nhất. Mặc dù khách hàng cá nhân rất khoan dung với các lỗi hổng trong các sản phẩm miễn phí, nhưng họ hy vọng các sản phẩm mà họ trả tiền sẽ gần như hoàn hảo và sẽ lớn tiếng đào sâu bất kỳ sai sót đáng kể nào họ tìm thấy: “Tôi đang trả tiền cho cái thứ gì thế này?”.

Đôi khi bạn có thể giảm thiểu rủi ro và sự không chắc chắn bằng cách lấy phản hồi của người dùng mà không thực sự ra mắt. Tư duy thiết kế thường yêu cầu tạo mẫu nhanh và thử nghiệm người dùng thông qua các nguyên mẫu giấy hoặc các công cụ trực quan như InVision và các công cụ kiểm tra như UserTesting.com. Tuy nhiên, ngay cả những kỹ thuật này cũng tuân thủ quy tắc – mục tiêu là thử nghiệm càng sớm càng tốt chứ không phải cố gắng hoàn thiện mọi thứ ngay trước khi ra mắt người dùng.

Một khi bạn đã ra mắt sản phẩm của mình, bạn phải đảm bảo rằng bạn học được những bài học phù hợp từ phản hồi của thị trường.

Như ví dụ về buổi ra mắt ban đầu của LinkedIn cho thấy, những bài học quan trọng có thể không được tìm thấy trong những gì khách hàng của bạn nói mà là những gì họ làm. Những người dùng đầu tiên của LinkedIn chủ yếu là bạn bè và gia đình của chúng tôi, và họ đã không nói với chúng tôi rằng: “Những thứ vớ vẩn này sẽ vô dụng nếu không có nhiều người dùng hơn!”. Thay vào đó, họ nói với chúng tôi những điều tương tự như: “Nó cũng có vẻ khá hữu ích”. Vâng, bạn cần lắng nghe cẩn thận những gì mà người dùng của bạn nói, nhưng bạn cũng cần biết khi nào nên bỏ qua chúng một cách chọn lọc. Trong những giai đoạn khi mà phản hồi và dữ liệu của người dùng mâu thuẫn với nhau, hãy lắng nghe dữ liệu. Mọi người thường thiếu chính xác trong việc dự đoán cách thức họ sẽ phản ứng với những thay đổi. Thuật ngữ khoa học là sự không nhất quán giữa hành vi dự đoán và hành vi quan sát được. Ví dụ, khi Facebook đang xem xét bổ sung tính năng nhận dạng khuôn mặt để tự động gắn thẻ (auto-tag) khuôn mặt của các thành viên trong ảnh, những người tham gia nhóm tập trung (focus group) phản ứng rất tiêu cực đối với khái niệm này, gọi đó là một “trò hề đáng sợ” và xâm phạm quyền riêng tư. Tuy nhiên, khi Facebook thử nghiệm tính năng này, tự động gắn thẻ đã tăng cường sự tương tác và đã có được sự yêu thích từ người dùng!

Khi tôi đưa ra lời khuyên này, đôi khi tôi nghe thấy lời phản đối: “Đó không phải là cách Steve Jobs đã làm”. Vâng, chờ một chút. Trước hết, trái với câu chuyện phổ biến, không phải tất cả các sản phẩm của Steve đều hoàn hảo ngay từ đầu. Mac ban đầu không đi kèm ổ cứng. iPhone ban đầu không đi kèm với App Store. Đúng là chúng ta có thể chỉ ra được một số doanh nhân đã ra mắt một sản phẩm tuyệt vời ngay từ đầu. Ví dụ, khi Elon Musk ra mắt Tesla Model S, nó ngay lập tức trở thành chiếc xe được đánh giá cao nhất, được tôn vinh là *Xu hướng xe hơi của năm* trong năm đầu tiên và đạt được xếp hạng Đánh giá của người tiêu dùng cao hơn bất kỳ chiếc xe nào khác mà tổ chức đã từng thử nghiệm. Nhưng để làm được điều này, bạn phải tin rằng bạn có thể đưa ra một sản phẩm/thị trường phù hợp với một thị trường mới trước khi bạn ra mắt, và đầu tư một lượng vốn đáng kể chỉ dựa trên sự tự tin đó. Elon đặt cược vận mệnh của chính mình và hàng trăm triệu đô la tiền của nhà đầu tư và chính phủ, rằng Tesla có thể chế tạo ra một chiếc xe tốt hơn bất kỳ đối thủ già cỗi nào. Số lượng doanh nhân có khả năng và sẵn sàng đánh cược lớn đến như vậy là rất thấp. Số người có thể thành công thậm chí còn thấp hơn nữa, và số người có thể thực hiện thành công việc đó nhiều hơn một lần lại càng thấp hơn nữa.

Vì vậy, vâng nếu bạn là một thiên tài hiếm hoi, có thể dự đoán chính xác và nhất quán thị trường muốn gì, thì việc tin vào bản năng của bạn sẽ nhanh hơn việc sử dụng phép thử và sai (trial and error) để xem xét đi xem xét lại con đường đưa bạn đến sản phẩm tốt hơn. Chúc bạn may mắn với cách tiếp cận đó! Là một người bình thường, tôi thích nhận được phản hồi từ thị trường.

## **NGUYÊN TẮC #5: HÃY ĐỂ NGỌN LỬA BÙNG CHÁY**

Tôi thường nói với các doanh nhân rằng bắt đầu một công ty giống như nhảy ra khỏi một vách đá và lắp ráp một chiếc máy bay trên đường rơi xuống. Kết quả mặc định cho bất kỳ start-up nào là sự thất bại, có nghĩa là bạn phải di chuyển nhanh chóng và dứt khoát để tránh kết quả mặc định đó bằng mọi giá. Không có nhiều thời gian cho bạn kết nối những lần thử nghiệm *i* hoặc vượt qua thời gian *t*.

Ở mọi giai đoạn của tăng trưởng thần tốc, luôn luôn có nhiều vấn đề và những vấn đề này đòi hỏi sự chú ý của bạn nhiều hơn khả năng mà nguồn lực của bạn có thể giải quyết. Bạn có thể cảm thấy mình giống như là lính cứu hỏa, thay vì cố gắng dập tắt ngọn lửa ở một nơi, bạn có thể nhìn thấy nhiều đám cháy riêng biệt ở xung quanh, và bạn không có thời gian để dập tắt tất cả chúng. Một trong những cách giúp các doanh nhân tăng trưởng thần tốc có thể sống sót chính là quyết định để mặc một số đám cháy nhất định bùng cháy để họ có thể tập trung vào các đám cháy mà nếu nó thực sự bùng phát sẽ phá hủy toàn bộ công ty. Đồng nghiệp tại Greylock của tôi, Joseph Ansanelli, nói rằng: “Những gì bạn nói ‘Không’ quan trọng hơn những gì bạn nói ‘Có’”.

Bạn không thể phớt lờ những đám cháy đó mãi. Chúng thực sự nguy hiểm và cuối cùng sẽ cần được chú ý, nhưng chúng không xác đáng ở hầu hết các thời điểm trong suốt thời gian diễn ra tăng trưởng thần tốc bởi vì việc dập tắt chúng không làm thay đổi kết quả mong đợi. Hãy tưởng tượng tình huống của một bác sĩ phẫu thuật trong phòng cấp cứu đang cố gắng cứu mạng sống của một bệnh nhân chấn thương. Khi tiến hành phẫu thuật khẩn cấp, cô ấy có thể nhận thấy một khối u trông đáng ngờ, nhưng cô ấy sẽ tập trung vào việc vá các động mạch của bệnh nhân trước, sẽ có thời gian để sinh thiết và xét nghiệm sau đó. Rốt cuộc, nếu bệnh nhân chết trên bàn mổ, thậm chí một khối u tiềm ẩn sẽ không còn mấy quan trọng.

Tất nhiên, nghệ thuật là biết ngọn lửa nào có thể để mặc cho nó cháy. Lựa chọn ưu tiên các đám cháy của bạn có xu hướng trở

thành một chức năng của sự kết hợp nhiều yếu tố khác nhau. Đầu tiên là *sự cấp bách* : Ngọn lửa nào sẽ gây thiệt hại hoặc giết chết doanh nghiệp của bạn sớm nhất? Điều này không chỉ giới hạn trong các vụ hỏa hoạn gây nguy hiểm cho sự tồn tại của doanh nghiệp; đối với một start-up, một ngọn lửa giết chết khả năng phát triển của bạn trong thời gian dài cũng gây nguy hiểm gần như một mối đe dọa sẽ đưa bạn ra khỏi sự nghiệp tương lai. Thông thường, bước đầu tiên của bạn là quyết định xem bạn có thể đơn giản phớt lờ vấn đề đó và giải quyết nó sau hay không. Khi Selina Tobaccowala gia nhập SurveyMonkey, một trong những ngọn lửa đầu tiên cô phải giải quyết là vấn đề thiết kế của sản phẩm. Nó xấu xí, lỗi thời, chẳng thán mà nói là rất đáng xấu hổ. Nhưng nó cũng cực kỳ hiệu quả và thành công – tương tác với người dùng tốt và khách hàng rất vui vẻ. Selina quyết định trì hoãn việc thiết kế lại sản phẩm để tập trung vào các ngọn lửa khẩn cấp hơn. Quyết định này khiến cô gặp khó khăn hơn trong việc tuyển dụng các kỹ sư có khiếu về thẩm mỹ, nhưng nó đã không giết chết công ty.

Trong một số trường hợp, nếu đám cháy khiến start-up của bạn đốt tiền nhưng không chạm đến khách hàng và nếu bạn có khả năng chi trả cho những tổn thất đó, bạn có thể mua thời gian theo nghĩa đen và bỏ qua chúng. Thông thường, tăng thêm vốn là một cách dễ dàng (mặc dù thường tốn kém) để kìm hãm các đám cháy ít khẩn cấp hơn.

Yếu tố thứ hai bạn muốn xem xét là *tính hiệu quả* : Những đám cháy nào bạn có thể dễ dàng dập tắt ngay lúc này, và những đám cháy nào sẽ có thể dập tắt dễ dàng hơn (hoặc ngược lại, sẽ khó khăn hơn) trong giai đoạn sau? Nếu đám cháy này là khẩn cấp, nhưng bạn không thể chiến đấu với nó một cách hiệu quả ngay bây giờ, bạn có thể phải bỏ qua nó và hy vọng rằng các tình huống bên ngoài sẽ dập tắt nó. Tương tự như vậy, nếu nó không nhất thiết phải xử lý khẩn cấp ngay bây giờ, nhưng sẽ tàn phá nhiều hơn nếu để mặc nó bùng phát, bạn có thể cân nhắc việc tự cứu lấy bản thân khỏi những rắc rối sau này bằng việc dập tắt ngay khi nó vừa bùng phát.

Yếu tố cuối cùng cần xem xét là *sự phụ thuộc* : Việc dập tắt đám cháy A có giúp dập tắt đám cháy B và C dễ dàng hơn hay không? Những hiệu ứng bậc cầu này có thể rất quan trọng, bởi vì luôn có nhiều đám cháy bùng phát hơn lượng thời gian mà bạn có để xử lý tại bất kỳ thời điểm nào.

Tôi tin rằng có một tháp nhu cầu Maslow của các đám cháy có thể áp dụng cho hầu hết các công ty start-up đang phát triển nhanh

chống, trong đó đứng đầu danh sách là ngọn lửa quan trọng nhất cần giải quyết trước tiên:

Phân phối

Sản phẩm

Mô hình doanh thu

Vận hành

Cạnh tranh

Tiếp đến là gì?

Điều này có nghĩa là đối với hầu hết khách hàng của các start-up Internet, đám cháy quan trọng nhất là phân phối; nếu hoạt động phân phối của bạn bị bao vây trong lửa đỏ, công ty của bạn sẽ bị tiêu diệt. Tuy nhiên, nếu bạn có thể kiểm soát ngọn lửa, nó sẽ giúp việc chiến đấu với các đám cháy khác dễ dàng hơn rất nhiều. Sử dụng những thông tin phản hồi từ người dùng để cải thiện sản phẩm của bạn. Có được hàng triệu người dùng hoặc hàng ngàn khách hàng giúp tạo doanh thu dễ dàng hơn rất nhiều. Tạo doanh thu giúp việc chi trả cho cơ sở hạ tầng và nhân sự để mở rộng quy mô hoạt động của bạn dễ dàng hơn, hoặc là chuyển dòng tiền ra bên ngoài hoặc là tăng đầu tư. Và nếu bạn có một doanh nghiệp thành công và đang phát triển, thì lúc đó việc lo lắng về sự cạnh tranh mới có ý nghĩa.

Trong trường hợp của LinkedIn, sau khi chúng tôi đã khắc phục vấn đề phân phối của mình bằng cách xây dựng tính lan tỏa và tạo ra một cơ sở người dùng quan trọng, chúng tôi mới bố trí nhân sự giải quyết đám cháy trên mô hình doanh thu. Nếu trong những ngày đó tôi nhận được một xu cho mỗi lần ai đó hỏi tôi: “LinkedIn sẽ kiếm tiền bằng cách nào?”, có lẽ tôi sẽ không cần một mô hình doanh thu khác! Nhưng tôi biết rằng mình nên bỏ qua đám cháy đó, bởi vì (1) việc thiếu doanh thu sẽ không phải là nguyên nhân gây tử vong trừ khi điều đó ngăn cản chúng tôi tăng thêm tiền và (2) vụ cháy sản phẩm là khẩn cấp hơn nhiều và đòi hỏi chúng tôi phải tập trung chú ý. Nếu chúng tôi không thể tìm thấy bản phân phối để có được quy mô khổng lồ với ít nhất một triệu người dùng và xây dựng một sản phẩm mà họ thấy đủ hấp dẫn để trở thành người dùng dịch vụ thường xuyên (hoặc ít nhất là phản hồi lại các đề nghị của LinkedIn), mô hình doanh thu sẽ là không liên quan.

Vào thời điểm đó, các nhà đầu tư tiềm năng Series A muốn thấy

một mô hình kinh doanh cho thấy LinkedIn sẽ thu được lợi nhuận như thế nào. Tôi đã nói với các nhà đầu tư tiềm năng rằng chúng tôi sẽ không tạo ra doanh thu cho đến sau vòng gọi vốn tiếp theo, và vì thế điều đó không quan trọng với họ. Họ muốn điều đó bằng mọi giá, vì vậy nhóm và tôi đã tạo ra một mô hình tài chính bao gồm các nguồn doanh thu. Tôi thậm chí không nhớ những gì chúng tôi đặt trong đó! Thay vì lãng phí nhiều tuần cho nó, chúng tôi chỉ đơn giản là dành một buổi tối, uống một vài ly rượu và đưa mọi thứ vào mô hình kinh doanh (Dành cả một buổi tối là hơi quá, nhưng rượu vang khá ngon, vì vậy cũng không hẳn là hoàn toàn lãng phí thời gian)!

Câu chuyện này cũng nhấn mạnh lý do tại sao bạn cần những người trong nhóm của bạn có khả năng chịu đựng sự hỗn loạn, rủi ro và sự không chắc chắn. Hầu hết chúng ta đều sẵn sàng chiến đấu với những đám cháy; đó là một tập hợp nhỏ hơn của những người có khả năng nhận thấy sự hiện diện của một ngọn lửa gầm rú mà có thể sớm cắt đứt mọi lối thoát nhưng không cho phép nó đánh lạc hướng họ từ nỗ lực tập trung toàn lực chống lại một ngọn lửa khác thậm chí còn cấp bách hơn. Các thành viên của nhóm LinkedIn đã thoải mái với sự không chắc chắn đó và vẫn có thể làm việc hết hiệu suất mặc dù chúng tôi không có mô hình doanh thu xác định. Ngoài ra, nếu người của bạn không thể để ngọn lửa bùng cháy, họ sẽ dành toàn bộ thời gian để chiến đấu với chúng và sẽ không rời đi bất cứ lúc nào để tiếp cận những cơ hội đột phá thúc đẩy kinh doanh.

## ***NGUYÊN TẮC #6: LÀM NHỮNG ĐIỀU KHÔNG LIÊN QUAN ĐẾN TĂNG TRƯỞNG (NHỮNG VIỆC KHÔNG ĐÁNG GIÁ)***

Paul Graham, nhà đồng sáng lập của Y Combinator, đã viết một bài luận nổi tiếng, trong đó ông khuyên các doanh nhân nên làm những việc không tăng trưởng. Lời khuyên này được đặt ra cho những start-up non trẻ, nhưng nó thậm chí còn quan trọng hơn đối với những công ty khởi nghiệp tăng trưởng thần tốc.

Các kỹ sư ghét làm những công việc không đáng giá. Không chỉ lãng phí, nó còn xúc phạm ý thức hiệu quả của họ. Họ là những người tin tưởng vững chắc vào sự khôn ngoan thông thường nói rằng tốt hơn là xây dựng hoàn thiện sản phẩm của bạn ngay lần đầu tiên, vì vậy bạn chỉ phải thực hiện nó một lần. Nhưng khi bạn đang tăng trưởng thần tốc, không hiệu quả là một nguyên tắc, không phải là một ngoại lệ. Để ưu tiên tốc độ, bạn có thể đầu tư ít hơn vào vấn đề bảo mật, viết những đoạn mã không thể mở rộng quy mô và chờ đợi mọi thứ bắt đầu bị phá vỡ trước khi bạn xây

dụng các công cụ và quy trình đảm bảo chất lượng QA (Quality Assurance). Đúng là tất cả các quyết định này sẽ dẫn đến các vấn đề phải giải quyết trong giai đoạn sau, nhưng bạn có thể không có được giai đoạn sau nếu bạn mất quá nhiều thời gian để xây dựng sản phẩm. Một cú hack tiêu tốn 1/10 thời gian có thể hữu ích hơn một giải pháp kỹ thuật được thiết kế thanh lịch, ngay cả khi nó bị ném đi sau đó.

Rất nhiều logic tương tự áp dụng cho gần như mọi khía cạnh của doanh nghiệp. Bạn sẽ thường phải làm những việc không liên quan đến tăng trưởng khi bán hàng (ví dụ, nhà sáng lập Marc Benioff mang đến khách hàng đầu tiên cho Salesforce.com, Blue Martini Software, bằng cách kêu gọi sự ưu ái từ CEO Monte Zweben của công ty đó), các hoạt động (ví dụ, Paul English liệt kê số điện thoại di động cá nhân của mình là dòng dịch vụ khách hàng ban đầu cho Kayak), và còn nhiều ví dụ khác nữa.

Thế giới cũng không được phân chia gọn gàng thành hai phần “những việc không dẫn đến tăng trưởng” và “những việc dẫn đến tăng trưởng”, khi mà phần đầu suôn sẻ và thường xuyên, nó mở đường cho phần sau. Lập trình hoặc quá trình liên quan đến tăng trưởng trong suốt một giai đoạn của tăng trưởng thần tốc có thể bị phá vỡ ở giai đoạn sau, và bất cứ điều gì bạn thay thế có thể sẽ không mang lại tăng trưởng ngay từ lúc đầu. Hãy xem xét cách những người sáng lập Airbnb giải quyết vấn đề chủ nhà đăng những bức ảnh chất lượng kém về tài sản cho thuê của họ trên Airbnb.com: họ trở thành những nhiếp ảnh gia. Như Brian Chesky đã nói với tôi: “Chúng tôi sẽ mượn máy ảnh từ những người bạn ở RISD [Trường thiết kế Rhode Island] tại Brooklyn, sau đó thực sự gõ cửa tất cả các chủ nhà của chúng tôi”.

Cùng với nhau, Brian và đồng sáng lập Joe Gebbia có thể chụp ảnh khoảng mười ngôi nhà mỗi ngày (nhà đồng sáng lập Nathan Blecharczyk phải ở tại căn hộ được tận dụng làm văn phòng của họ, đảm bảo trang web không bị sập). Hãy nói về việc làm những điều không liên quan đến tăng trưởng! Có lần, một chủ nhà hỏi Brian khi nào anh ta được trả tiền, và Brian rút sổ séc của công ty ra khỏi ba lô và viết cho anh ta một tờ séc. “Tôi đoán các bạn không phải là một công ty lớn”, chủ nhà nói khi anh ta bỏ túi tấm séc.

Khi Airbnb cất cánh, chức năng chụp ảnh phải tăng lên đáng kể. Vì vậy, những người sáng lập đã thuê các nhiếp ảnh gia từ Craigslist, đánh tiếng cho bạn bè ở RISD của họ và thậm chí tuyển những chủ nhà Airbnb có sở thích chụp ảnh khi họ chia sẻ trên tài

khoản cá nhân của họ. Bằng cách khai thác các nguồn này, công ty đã có thể xây dựng ổn định từ năm đến mười nhiếp ảnh gia được trả 50 đô la cho mỗi nhà và họ theo dõi qua công cụ quản lý phức tạp bằng bảng tính với các nhiếp ảnh gia và công việc của họ.

Sớm thôi, hệ thống này cũng sẽ bị quá tải. Vì vậy, họ đã thuê Ellie Thiele làm thực tập sinh mùa hè từ Đại học Syracuse và biến việc quản lý các nhiếp ảnh gia trở thành công việc toàn thời gian của cô ấy. Bằng cách chỉ tập trung vào việc quản lý nhiếp ảnh, Ellie đã có thể tăng số lượng nhiếp ảnh gia hoạt động lên khoảng năm mươi người. Chỉ đến thời điểm này, Airbnb mới đi đến một giải pháp thực sự có thể mở rộng: phần mềm máy tính. Nathan đã bắt tay vào lập trình, thêm hai nút vào trang web; một cho chủ nhà yêu cầu một nhiếp ảnh gia và một cho Ellie kích hoạt thanh toán khi một nhiếp ảnh gia hoàn thành nhiệm vụ. Cuối cùng, những người sáng lập đã thuê Joe Zadeh, một kỹ sư mới vào nghề, và yêu cầu anh ta làm việc với Ellie để tự động hóa hoàn toàn quy trình chụp ảnh.

Airbnb đã làm việc theo cách của mình thông qua ba cách xử lý nhiếp ảnh khác nhau trước khi xây dựng bất kỳ bộ mã nào và đã viết lại hệ thống quản lý nhiếp ảnh nhiều lần kể từ đó. Sẽ không có ý nghĩa khi Airbnb bắt đầu bằng cách xây dựng một hệ thống nhiếp ảnh tự động có thể mở rộng; tại thời điểm công ty bắt đầu hành trình này, trang web chỉ nhận được mười lượt khách truy cập mỗi ngày và tài nguyên kỹ thuật duy nhất là Nathan Blecharczyk. Bất kỳ công việc nào ông làm về vấn đề này sẽ làm trì hoãn tất cả các công việc kỹ thuật khác mà Airbnb cần thực hiện để phát triển kinh doanh. Bằng cách làm những việc không liên quan đến tăng trưởng, công ty đã có thể phát triển bất chấp những hạn chế về tài nguyên và công việc “lãng phí” cho việc xây dựng những bản tính đã phải vứt bỏ sau đó.

## **NGUYÊN TẮC #7: PHÓT LỜ KHÁCH HÀNG CỦA BẠN**

Quy tắc cơ bản của dịch vụ khách hàng đã có từ lâu – “Khách hàng là thượng đế”. Nhưng đối với nhiều công ty tăng trưởng thần tốc, quy tắc chính là “Cung cấp bất kỳ dịch vụ khách hàng nào bạn có thể miễn là nó không làm bạn chậm lại... và điều đó cũng có nghĩa là không có dịch vụ khách hàng!”. Nhiều công ty start-up tăng trưởng thần tốc sẽ chỉ cung cấp dịch vụ hỗ trợ qua e-mail hoặc không hỗ trợ gì cả, chỉ dựa vào những người dùng tìm kiếm và giúp đỡ lẫn nhau trên các diễn đàn thảo luận.

Ở quy mô tuyệt đối, việc phớt lờ khách hàng hiếm khi là một điều

tích cực. Khách hàng muốn cảm thấy được lắng nghe, cho nên phớt lờ họ cuối cùng sẽ làm cạn kiệt nguồn thiện chí của họ về công ty bạn. Nhưng đối với các công ty tăng trưởng thần tốc, việc để khách hàng cảm thấy bị phớt lờ thường là một trong những ngọn lửa dễ dàng hơn mà bạn có thể để cho nó bùng cháy cho đến khi bạn kết thúc trận chiến với những ngọn lửa lớn hơn, nguy hiểm hơn.

Kinh nghiệm của chúng tôi tại PayPal cung cấp một ví dụ điển hình về việc siêu tăng trưởng đòi hỏi những thay đổi nhanh chóng trong cách tiếp cận dịch vụ khách hàng của bạn. Vào tháng 2 năm 2000, khối lượng giao dịch đã tăng 3 – 5% mỗi ngày, tính trên chỉ số gộp. Mỗi ngày, chúng tôi rơi vào tình trạng của hàng ngàn e-mail chưa được trả lời, vấn đề ngày càng lớn hơn bởi vì những người dùng không nhận được phản hồi cho e-mail ban đầu của họ sẽ đơn giản là tiếp tục gửi lại những e-mail khác.

Sự khôn ngoan thông thường sẽ kêu gọi chúng ta cống hiến càng nhiều người càng tốt để hỗ trợ khách hàng. Nhưng đó là điều ngược lại với những gì chúng tôi đã làm. Trong một nhóm bốn mươi người, chúng tôi có hai người hỗ trợ (và người quản lý văn phòng của chúng tôi đã dành một nửa thời gian của mình để giúp đỡ). Chúng tôi đã có nhiều đám cháy khẩn cấp hơn để chiến đấu. Ví dụ, trong cùng khoảng thời gian đó, chúng tôi đã (1) thực hiện vòng gọi vốn lớn đầu tiên, (2) bắt đầu cạnh tranh với Billpoint và eBay – đối tác lớn nhất, đang nỗ lực sao chép hoạt động của chúng tôi, và (3) đàm phán sáp nhập với X.com của Elon Musk. Chỉ cần nói rằng mọi thứ đang bận rộn và chúng tôi không có nguồn lực để giải quyết vấn đề dịch vụ khách hàng. Vì vậy, chúng tôi đã phớt lờ khách hàng của chúng tôi! Rốt cuộc, không có khiếu nại nào của họ ngăn cản khối lượng giao dịch tăng theo cấp số nhân.

Tất nhiên, việc phớt lờ khách hàng của mình cũng khiến chúng tôi phải trả giá. Mặc dù PayPal mới chỉ được liệt kê trong danh bạ điện thoại địa phương của Palo Alto nhưng cũng đủ để mọi người tìm kiếm số điện thoại và ngẫu nhiên quay số nội bộ để rồi ở bất cứ thời điểm nào trong ngày, mọi chiếc điện thoại reo vang với một khách hàng giận dữ ở bên kia đầu dây. Chúng tôi ngưng trả lời điện thoại.

Phớt lờ khách hàng là một giải pháp *tạm thời*. Cuối cùng, sau khi chúng tôi huy động được một vòng đầu tư mạo hiểm đáng kể và đã tuyên bố sáp nhập X.com, chúng tôi đã có thời gian và nguồn lực để giải quyết vấn đề đó. Chúng tôi đã liên minh với thống đốc bang Nebraska và tuyên bố rằng chúng tôi đang tuyển dụng cho

các vị trí hỗ trợ khách hàng ở Omaha. Tại sao lại là Omaha? X.com đã có một nhóm dịch vụ khách hàng nhỏ ở đó. Tại sao X.com chọn Omaha? Một trong những nhân viên đầu tiên của nó có chị gái sống ở đó, người đã đề nghị giúp đỡ những start-up non trẻ nhận các cuộc gọi dịch vụ khách hàng.

Chúng tôi cuối cùng huy động phần lớn công ty để tổ chức một buổi phỏng vấn nhóm, do đó chúng tôi có thể tuyển dụng và huấn luyện một trăm nhân viên hỗ trợ mới trong vòng ba mươi ngày. Nhân viên PayPal mà chúng tôi tuyển dụng để lãnh đạo nhiệm vụ đó, Sarah Imbach, cuối cùng đã chuyển đến Omaha trong mười tám tháng. May mắn thay, đã có một kết thúc có hậu cho câu chuyện tất cả mọi người tham gia: Sản phẩm của chúng tôi đủ hữu ích để khách hàng gắn bó cho đến khi chúng tôi có thể bắt đầu phục vụ họ. Chúng tôi đã đánh bại Billpoint công khai, và cuối cùng bán công ty cho eBay với giá 1,5 tỷ đô la. Đối với Sarah, mười tám tháng của cô ở Omaha mang lại lợi ích ở nhiều cấp độ; ngoài việc xây dựng bộ phận dịch vụ khách hàng và vận hoạt động với hơn một ngàn người ở Omaha, cô cũng đã gặp người chồng mình ở đó.

### **NGUYÊN TẮC #8: GỌI VỐN THẬT NHIỀU**

Các doanh nhân thường cố gắng tránh tăng vốn nhiều hơn số họ cần. Tăng số vốn quá mức làm loãng cổ phần của họ trong công ty và đưa ra một ưu đãi vượt trội (tất cả số tiền đó phải được trả lại cho các nhà đầu tư trước khi người sáng lập và nhân viên tham gia vào việc hưởng lợi). Tuy nhiên, khi tăng trưởng thần tốc, bạn nên tăng nhiều hơn nữa – tốt nhất là nhiều hơn – số tiền mà bạn cần.

Tiền mặt “quá mức” cho phép bạn tính toán tốt hơn cho các khoản không thể lường trước – và điều duy nhất có thể lường trước về tăng trưởng thần tốc là một lúc nào đó bạn sẽ gặp phải những điều không lường trước được. Điều đó bao gồm mọi thứ – từ sự sụp đổ của thị trường chứng khoán hoặc chi phí lạ lùng đến một cơ hội mà bạn không thể dự đoán trong một thị trường thậm chí không tồn tại khi bạn mới bắt đầu.

Thực tế là hầu hết các doanh nhân thường có nhiều khả năng huy động quá ít thay vì quá nhiều tiền. Nhà kinh tế học từng đoạt giải Nobel Daniel Kahneman và người cộng tác lâu năm của ông, Amos Tversky quá cố, đã mô tả hiện tượng chung này khi họ viết về “kế hoạch sai lầm” trong một bài báo năm 1979 của họ “Intuitive Prediction: Biases and Corrective Procedures”.

Sai lầm kế hoạch là bạn lập một kế hoạch, thường là một trường hợp tốt nhất. Sau đó, bạn cho rằng kết quả sẽ theo kế hoạch của bạn, ngay cả khi bạn nên biết rõ hơn.

Hầu như mọi doanh nhân mà tôi từng làm việc đều rơi vào tình trạng sai lầm kế hoạch, đặc biệt là các doanh nhân lần đầu kinh doanh!

Có thêm vốn đầu tư trực tiếp cung cấp cho bạn một tấm đệm khi kết quả thực tế không theo kế hoạch. Hơn nữa, nó làm tăng tính tùy chọn của bạn – nếu bạn cần đầu tư vào tăng trưởng, bạn có thể làm nhiều hơn nữa mà không phải trải qua quá trình tốn thời gian để huy động một vòng vốn khác. Như Mariam Naficy, CEO của Minted, đã nói với tôi: “Hành động giống như bạn nhận được một nửa số tiền bạn có trong ngân hàng vì bạn phải chịu mọi yếu tố thất bại và tối ưu hóa mà thường giết chết các doanh nhân và doanh nghiệp lớn mọi lúc. Cả hai chúng ta đều biết rất nhiều người có ý tưởng hay và đang đi đúng hướng, nhưng đúng lúc lại vừa dùng hết tiền”.

Ở PayPal và LinkedIn, chúng tôi đã thực hiện các vòng gọi vốn lớn ngay trước khi khủng hoảng tài chính xảy ra (năm 2000, 2008), và chúng tôi chắc chắn rất vui vì đã làm như vậy. Trong trường hợp của PayPal, số tiền đó cho phép chúng tôi tiếp tục phát triển trong thời kỳ bùng nổ dot-com; không có nó, chúng tôi sẽ không thể tham gia IPO. Trong trường hợp của LinkedIn, tình hình không nghiêm trọng lắm, nhưng tôi nhận ra rằng giá trị của tính tùy chọn từ nguồn vốn bổ sung vượt xa các tiêu cực tiềm tàng của việc pha loãng vốn cổ phần.

Ngay cả khi tiền chưa phải là quá cần thiết, một vòng gọi vốn lớn cũng có thể mang lại hiệu ứng tín hiệu tích cực – nó giúp thuyết phục phần còn lại của thế giới rằng công ty của bạn có khả năng trở thành người dẫn đầu thị trường, và có thể làm nản lòng các nhà đầu tư ủng hộ đối thủ cạnh tranh khác.

Hầu hết các start-up tăng trưởng thần tốc có tỷ lệ đốt tiền cao. Điều này là do các động lực tăng trưởng, chẳng hạn như bán hàng và marketing, thường yêu cầu các khoản đầu tư đáng kể vượt quá số tiền mặt có được từ việc bán sản phẩm. Thường mất rất nhiều tiền để tạo ra một công ty “chết người”, đó là lý do tại sao chúng ta có các nhà đầu tư mạo hiểm!

Dù việc đốt tiền mặt để tăng trưởng (và tài trợ cho sự khác biệt với số vốn bạn huy động từ các nhà đầu tư) có thể là một hành động

có ý nghĩa, nhưng bạn vẫn nên thực hiện khoản đầu tư này với suy nghĩ hướng tới lợi nhuận trong dài hạn. Nếu nền kinh tế đơn vị tích cực trong dài hạn và vốn có sẵn với chi phí thấp, thì nên lấy vốn đầu tư để thúc đẩy tăng trưởng nhanh chóng. Công ty sẽ không có lãi trong ngắn hạn, nhưng nó đang xây dựng một cơ sở khách hàng sẽ thúc đẩy giá trị dài hạn dưới dạng doanh thu và lợi nhuận lớn hơn trong tương lai không xa.

Đối với các công ty start-up công nghệ, số tiền bạn cần tăng sẽ có xu hướng là một hàm với hai hệ số chính: chi phí con người và chi phí thu hút khách hàng bên ngoài. Tin tốt là những chi phí này phần lớn có thể dự đoán được, điều này cho bạn cơ hội hành động chu đáo thay vì chỉ phản ứng. Nguyên tắc kinh điển ở Silicon Valley là quyên góp đủ tiền mặt cho mười tám – hai mươi bốn tháng hoạt động. Điều này là do thường mất khoảng sáu tháng để thực hiện vòng gọi vốn đầu tư mạo hiểm tiếp theo của bạn, điều đó có nghĩa là trừ khi bạn có ít nhất mười tám tháng trên “đường băng”, không thì bạn sẽ có ít hơn một năm để thực hiện các tiến trình giúp thuyết phục các nhà đầu tư mạo hiểm rằng bạn đã giải thích được cho một vòng đầu tư khác.

Điều này rất quan trọng vì tất cả các sự kiện tài chính sẽ tốt hơn nếu ở trong một trò chơi dài thay vì một trò chơi ngắn. Chúng tôi không phải là người đầu tiên nhận thấy rằng các nhà đầu tư luôn thích đưa tiền của họ cho người không cần nó. Có một vài thứ kích hoạt phản xạ có điều kiện tích cực hơn từ một nhà đầu tư mạo hiểm thay vì là những câu như “Chúng tôi không cần phải tăng bất kỳ khoản tiền nào”. Thật không may, nói luôn dễ hơn làm.

Khi bạn đang tăng trưởng thần tốc start-up của mình, tốc độ tăng trưởng rất nhanh và tổ chức của bạn đang đẩy các giới hạn theo những cách mà rất nhiều thứ thường bị phá vỡ. Thật là hấp dẫn để sửa lại những thứ này bằng tiền, nhưng bạn phải chống lại cảm dỗ đó. Chỉ chi tiền để sửa chữa những thứ đang ở trên con đường trọng yếu để đạt đến giai đoạn tiếp theo của quy mô; mọi thứ khác có thể chờ đợi. Như tôi đã mô tả trước đó, tại PayPal, chúng tôi cố tình tránh chi tiền cho dịch vụ khách hàng vì chúng tôi biết đó không phải là một con đường quan trọng. Bạn càng có thể tiếp tục tung hứng và trì hoãn chi tiêu, bạn càng có khả năng kiếm tiền mà không phải chịu áp lực của một đường đua ngắn hạn.

Hãy nhớ rằng bắt tay vào việc xây dựng một công ty giống như nhảy ra khỏi một vách đá và lắp ráp một chiếc máy bay trên đường rơi xuống. Nếu bạn hết tiền cho nhiên liệu và các bộ phận bạn cần để bay được trên không, sẽ không có ai biết được bạn đã

sử dụng tiền hiệu quả như thế nào trong suốt cả chặng đường!

## **NGUYÊN TẮC #9: PHÁT TRIỂN VĂN HÓA CỦA BẠN**

Gần như tất cả các nhà sáng lập, các chuyên gia kinh doanh và các học giả đều đồng ý rằng văn hóa tổ chức là quan trọng. Mặc dù có rất nhiều sự thiếu hiệu quả bạn có thể chịu đựng và nhiều ngọn lửa bạn có thể để mặc cho bùng cháy trong hành trình tăng trưởng thần tốc, nhưng bỏ qua văn hóa của bạn không phải là một lựa chọn. Brian Chesky của Airbnb định nghĩa văn hóa theo cách đơn giản và ngắn gọn: “Một cách thức chia sẻ để làm việc”. Quy định rõ cách tổ chức làm việc là một điều quan trọng, bởi vì tăng trưởng thần tốc đòi hỏi tính tích cực, tập trung vào hành động, và một văn hóa làm việc không minh bạch, mơ hồ sẽ là vật cản trên con đường thực hiện chiến lược. Nhà đồng sáng lập và CEO của Netflix, Reed Hastings nói với tôi: “Nền văn hóa yếu là khi mọi thứ rời rạc; mọi người hành động theo những cách khác nhau, và họ không hiểu nhau, và nó trở thành vấn đề nghiêm trọng về mặt quản lý”.

Mark Zuckerberg và Sheryl Sandberg đã làm được nhiều điều tuyệt vời tại Facebook và một trong số đó là xây dựng một nền văn hóa thống nhất dành cho các thử nghiệm tích cực và ra quyết định dựa trên dữ liệu, như được tóm tắt bởi phương châm ban đầu của Mark – “Di chuyển nhanh và phá vỡ mọi thứ”. Văn hóa của Facebook giúp nhân viên hiểu rằng họ không nên ngại thử nghiệm những thứ có thể thất bại. Điều này cho phép Facebook di chuyển nhanh hơn và nhanh chóng đi lên từ các thử nghiệm thất bại.

Hãy tưởng tượng nếu ai đó hỏi một nhân viên ngẫu nhiên từ start-up của bạn những câu hỏi sau:

Tổ chức của bạn đang cố gắng làm gì?

Bạn đang cố gắng để đạt được những mục tiêu đó như thế nào?

Những rủi ro có thể chấp nhận được là gì để bạn đạt được những mục tiêu đó nhanh hơn?

Khi bạn phải đánh đổi những giá trị nhất định, những giá trị nào được ưu tiên?

Bạn tuyển dụng, khuyến khích hoặc sa thải nhân viên dựa trên những kiểu hành vi nào?

Liệu cô ấy có thể trả lời được những câu hỏi này? Nếu bạn hỏi một nhân viên khác, liệu anh ta có đưa ra câu trả lời tương tự không? Khi các tổ chức có văn hóa mạnh mẽ, nhân viên của họ sẽ đưa ra được câu trả lời nhất quán và hành động phù hợp.

Một cam kết mạnh mẽ đối với văn hóa đôi khi sẽ đồng nghĩa với việc sẽ không tuyển dụng “những cầu thủ hạng A”, người không phù hợp với văn hóa đó. Ví dụ, tại PayPal, Max Levchin đã thực hiện một bài kiểm tra giải quyết vấn đề như là một phần của quy trình tuyển dụng để tham gia nhóm kỹ thuật của chúng tôi. Ông ấy muốn có một nền văn hóa tập trung vào giải quyết các vấn đề toàn cục, không chỉ đơn giản là lập trình tốt. Nếu một người là một lập trình viên tuyệt vời nhưng không có định hướng giải quyết vấn đề, chúng tôi đã không tuyển anh ta/cô ta. Tại LinkedIn, chúng tôi đã cố gắng tuyển dụng những người chăm chỉ, nhưng cũng biết hướng về gia đình. Các thành viên trong nhóm sáng lập của chúng tôi có gia đình và chúng tôi muốn thiết lập một tiêu chuẩn là nhân viên có thể về nhà ăn tối với gia đình (và sau đó làm việc từ xa vào buổi tối). Các ứng viên tin rằng một start-up cần tất cả mọi người ở lại văn phòng cho đến mười giờ mỗi đêm chắc chắn sẽ làm các đồng nghiệp và chính họ thất vọng, vì vậy họ đã được sàng lọc. Ngược lại, các ứng viên muốn làm một công việc hành chính từ 9 giờ sáng đến 5 giờ chiều cũng sẽ được sàng lọc, bất kể tài năng của họ như thế nào.

Văn hóa doanh nghiệp là yếu tố rất quan trọng bởi vì nó ảnh hưởng đến cách mọi người hành động trong trường hợp không có các chỉ thị và quy tắc cụ thể, hoặc khi các quy tắc đó đạt đến điểm đứt gãy của họ. Trong một ví dụ khét tiếng từ năm 2017, hành động theo yêu cầu của United Airlines, nhân viên của Bộ Hàng không Chicago đã buộc hành khách David Dao rời khỏi một chuyến bay đã quá tải, với chiếc mũi bị thương, hai chiếc răng bị gãy và khiến ông ta bị chấn động đáng kể trong quá trình này. Sáng hôm sau, Giám đốc điều hành của United, Oscar Munoz đã gửi một e-mail khá khó hiểu cho các nhân viên của United Airlines:

Nhân viên của chúng ta đã tuân theo các quy trình được thiết lập để xử lý các tình huống như thế này. Dù vô cùng hối tiếc về tình huống này, nhưng tôi cũng kiên quyết đứng sau tất cả các bạn, và tôi muốn khen ngợi bạn vì đã tiếp tục vượt lên trên và xa hơn để đảm bảo rằng chúng ta thực hiện đúng quy trình bay.

Tuy nhiên, tôi tin rằng có những bài học có thể học được từ kinh nghiệm này và chúng ta đang xem xét kỹ các tình huống xung

quanh sự cố đó. Đối xử với khách hàng của chúng ta và với nhau bằng sự tôn trọng và nhân phẩm là điều cốt lõi mà chúng ta có, và chúng ta phải luôn ghi nhớ điều này cho dù tình huống có khó khăn đến đâu.

Vụ việc David Dao là một ví dụ kinh điển về cách thức một gắn kết nghèo nàn của các giá trị doanh nghiệp có thể làm suy yếu văn hóa doanh nghiệp. Các nhân viên trên mặt đất tin rằng họ cần phải va chạm với hành khách từ những chuyến bay để United có thể đưa một phi hành đoàn khác lên máy bay của họ (ví dụ, “chuyến bay đúng quy cách”) và rằng các số liệu báo cáo như khởi hành đúng giờ và hủy chuyến bay quan trọng hơn việc đối xử với khách hàng bằng “sự tôn trọng và nhân phẩm” (điều mà hầu hết chúng ta sẽ đồng ý không bao gồm việc đánh võ mui và làm gãy răng của họ).

Ngược lại, Southwest Airlines không chỉ rất rõ ràng về giá trị công ty của mình mà còn khiến giá trị ấy được nhấn mạnh trong tuyển dụng và quản lý. Tình huống không phải là: “Chúng tôi sẽ biết điều đó khi chúng tôi nhìn thấy”. Thay vào đó, đó là: “Người này có cư xử theo cách của chúng ta không?”. Công ty sử dụng các câu hỏi phỏng vấn hành vi để xác định xem các ứng viên có phù hợp với văn hóa doanh nghiệp hay không. Ví dụ, để xác định ai đó có khả năng trở thành một người làm việc theo nhóm hiệu quả hay không, họ có thể yêu cầu cô ấy mô tả khoảng thời gian khi cô ấy làm hết sức để giúp đồng nghiệp thành công.

Các hãng hàng không thừa nhận rằng các vị trí nhất định yêu cầu các bộ kỹ năng cụ thể. Chẳng hạn như, Southwest cho biết: “Chúng tôi sẽ không tuyển một phi công có thái độ tuyệt vời nhưng không thể lái máy bay!”. Nhưng khi đứng trước hai ứng cử viên có trình độ tương đương, khi đó người nào có những giá trị giống với giá trị của Southwest thì sẽ được chọn. Và ngay cả khi Southwest tìm thấy một ứng cử viên đủ tiêu chuẩn nhưng họ không có các giá trị phù hợp, công ty sẽ tiếp tục tìm kiếm cho đến khi họ tìm thấy một người nào đó – bất kể vị trí công việc đó bị bỏ trống trong bao lâu.

Thực tiễn phát triển và thúc đẩy của Southwest cũng gắn chặt với giá trị công ty. Trong các đánh giá hiệu suất, nhân viên được đánh giá không chỉ về kết quả mà còn về cách họ có được những kết quả đó; trên thực tế, mọi người thực sự được đánh giá cao về những thứ như “tinh thần chiến đấu”, “trái tim của người phục vụ”, và “thái độ vui vẻ” của họ.

Nói cách khác, văn hóa không chỉ được thể hiện như một tuyên bố sứ mệnh trên trang web của Southwest, nó được tích hợp vào các quy trình và thông lệ của hãng hàng không này.

Trong cả hai trường hợp, văn hóa có ý nghĩa kinh doanh thực sự. Trong trường hợp của United Airlines, một nền văn hóa không có giá trị mạnh mẽ đã dẫn đến một thất bại về quan hệ công chúng tồi tệ. Đối với Southwest Airlines, giá trị của “con tim của người phục vụ” và “thái độ vui vẻ” của nhân viên xuất hiện trong các số liệu cụ thể về sự hài lòng của khách hàng. Mặc dù hiệu suất của Southwest về các số liệu (như đến đúng giờ) chỉ cao hơn trên mức trung bình, nhưng hãng hàng không này luôn có ít khiếu nại của khách hàng nhất trên tổng số hành khách mà hãng phục vụ.

Văn hóa tổ chức đã đóng một vai trò quan trọng trong sự phát triển của Silicon Valley. Hầu hết các công ty mang tính biểu tượng đã định hình và định nghĩa ngành công nghệ – Hewlett-Packard, Intel, Apple, Google, Facebook – đều được biết đến với nền văn hóa đặc biệt, bất kể thời đại của họ. Có thể nói điều tương tự với các công ty start-up dẫn đầu thị trường gần đây như Airbnb và Salesforce.com.

Thông thường, sự tin tưởng của những nền văn hóa này đến từ những nhà sáng lập. Bill Hewlett và David Packard tương đồng với HP Way. Bob Noyce, Gordon Moore và Andy Grove được xem là bộ ba của Intel. Steve Jobs, Larry Page, Sergey Brin và Mark Zuckerberg được coi là nguồn gốc văn hóa làm việc của Apple, Google và Facebook. Tuy nhiên, mặc dù tính cách của nhóm sáng lập đóng vai trò quan trọng trong việc xác định văn hóa của một tổ chức, nhưng sẽ chính xác hơn khi nói rằng văn hóa của một tổ chức xuất hiện theo thời gian dựa trên hành động của nhiều người, không chỉ bởi những người sáng lập.

Văn hóa chính của một tổ chức thường bắt nguồn từ khu vực chức năng quan trọng nhất đối với sự thành công của công ty. Ban đầu, kỹ thuật chiếm ưu thế và văn hóa kỹ thuật hình thành nên nền tảng của công ty, như HP Way. Khi ngành công nghệ phát triển, doanh số bán hàng chiếm một tầm quan trọng lớn hơn, và nền văn hóa định hướng bán hàng phát sinh tại các công ty như Oracle và Cisco. Ngày nay, các công ty cũng có thể có văn hóa sản phẩm, văn hóa thiết kế, văn hóa marketing, văn hóa tài chính, thậm chí là văn hóa điều hành. Tất cả các nền văn hóa này đều có thể mang lại hiệu quả, nhưng bạn nên tập trung vào chức năng then chốt để đưa tổ chức của bạn đi đến thành công. Bên cạnh sự lựa chọn này trong các giá trị của công ty, người điều hành phụ

trách lĩnh vực chức năng thúc đẩy văn hóa doanh nghiệp cũng có xu hướng trở thành người kế thừa có khả năng nhất cho vị trí CEO.

Sự phát triển của văn hóa tổ chức gắn bó mật thiết với việc xây dựng thương hiệu. Văn hóa là trung tâm của câu chuyện mà chúng ta nói với chính mình và kể với những người khác về việc chúng ta là ai và vị trí của chúng ta trong thế giới này, cũng như trong những câu chuyện mà người khác nói về chúng ta! Bạn có thể liệt kê tất cả các giá trị bạn muốn trên trang web của mình, nhưng cách duy nhất để chúng trở thành một phần không thể thiếu trong văn hóa của bạn là bạn phải biến chúng thành một phần trong chiến lược của bạn và đảm bảo rằng bạn và những người khác có thể kể những câu chuyện (được đảm bảo bằng những bằng chứng và chi tiết cụ thể) về việc sống theo nền văn hóa đó.

Vậy làm thế nào để bạn phát triển một nền văn hóa mạnh mẽ trong tổ chức của bạn? Tôi tin rằng cách tiếp cận tốt nhất đại diện cho một nền tảng trung gian giữa hy vọng rằng văn hóa phát triển tự nhiên thông qua việc bỏ bê một cách có thành ý và cố gắng để xác định trước một nền văn hóa toàn diện để hướng tới. Cách tiếp cận đầu tiên có nguy cơ phát triển một nền văn hóa yếu hoặc một nền văn hóa không phù hợp với nhu cầu của công ty; cách thứ hai có thể quá cứng nhắc và không linh hoạt.

Hầu hết các nền văn hóa bắt đầu hình thành một cách tự nhiên. Như chúng ta đã thảo luận trước đây, những người sáng lập của tổ chức có ảnh hưởng lớn đến văn hóa, đơn giản chỉ vì hoạt động của tổ chức phản ánh chính bản thân họ. Nếu một nhà sáng lập tin rằng niềm tin và thực hành nhất định là chìa khóa cơ bản để chiến thắng, thì những niềm tin và thực hành đó có xu hướng được truyền đến những người làm việc gần gũi với anh ấy/cô ấy. Điều này có thể xảy ra thông qua việc chọn lọc trong quá trình tuyển dụng, hoặc là kết quả của việc phối hợp chặt chẽ với nhau, hoặc là cả hai. Ví dụ, Larry Page của Google là một nhà công nghệ có nền tảng học vấn vững chắc. Kết quả là, Google đã phát triển một nền văn hóa hàn lâm theo định hướng công nghệ, rất giống với khoa Khoa học Máy tính của trường Đại học Stanford. Ví dụ, các kỹ sư của Google ngồi trong các văn phòng bốn người vì đó là cách Stanford tổ chức các văn phòng của sinh viên sau đại học. Google đã tuyển dụng Eric Schmidt để mang lại trải nghiệm kinh doanh mạnh mẽ hơn, biết rằng nền tảng học vấn của chính Eric (ông ấy đã nhận được bằng tiến sĩ về Kỹ thuật Điện và Khoa học Máy tính [EECS] tại trường Đại học Berkeley, California) sẽ cho phép ông ấy

đồng bộ văn hóa một cách hiệu quả với Larry và nhà đồng sáng lập Serge Brin.

Trong các công ty tăng trưởng thần tốc, văn hóa ngày càng trở nên quan trọng – và ngày càng khó duy trì – khi tổ chức tăng trưởng. Ban đầu, liên kết mà nhân viên hình thành trong những ngày đầu thành lập công ty có thể là một nguồn lực mạnh mẽ trong việc định hình văn hóa, nhưng điều này càng khó khăn hơn khi nhiều người bước lên con tàu và các tương tác tự phát nhường chỗ cho các cấu trúc chính thức hơn.

Truyền tải văn hóa doanh nghiệp một cách tự nhiên đòi hỏi cả tương tác cá nhân và thời gian. Sự thẩm thấu này hoạt động trong các giai đoạn Gia đình, và thậm chí là Bộ lạc của tăng trưởng thần tốc, nhưng bị phá vỡ ở các giai đoạn sau. Nếu những người sáng lập không có tương tác cá nhân với tất cả nhân viên, hoặc nếu những tương tác đó ngắn gọn và rời rạc, sự thẩm thấu sẽ không hoạt động. Và khi một công ty tăng gấp đôi hoặc gấp ba về quy mô mỗi năm, thì ngay cả những tương tác cá nhân ngắn gọn và rời rạc với những người sáng lập cũng trở nên hiếm hoi!

Vào thời điểm một tổ chức đạt đến giai đoạn Làng xã của tăng trưởng thần tốc (với ít nhất một trăm nhân viên), mạng lưới tương tác giữa người với người là không đủ, đặc biệt là khi văn hóa cần được đồng bộ trên nhiều văn phòng.

Drew Houston đảm bảo rằng tất cả nhân viên Dropbox đều biết họ cần giúp tái khởi tạo văn hóa doanh nghiệp. “Chúng tôi nói với mọi người ‘Bạn có thể vừa mới tham gia tuần trước, nhưng chẳng mấy chốc, bạn cũng sẽ là một lính cũ của Dropbox. Vì vậy, hãy nhớ những điều bạn thích về nơi này ngay từ bây giờ, bởi vì đó sẽ là trách nhiệm của bạn để đảm bảo những điều đó được giữ lại quanh đây.’”

Không phải lúc nào cũng dễ dàng chuyển từ truyền tải văn hóa một cách tự nhiên sang có chủ ý. Kinh nghiệm của Reed Hastings là một ví dụ điển hình. “Khi chúng tôi [Netflix] trở thành công ty đại chúng, chúng tôi có 150 người”, Reed nói với tôi. “Mọi người lo lắng rằng bây giờ chúng tôi đã là công ty đại chúng, mọi thứ sẽ chuyển sang tồi tệ – chúng tôi đã đưa vào rất nhiều quy trình và ngừng chấp nhận rủi ro. Những gì chúng tôi đã làm là thúc đẩy sự tự do của nhân viên. Nếu bạn muốn hoạt động với rất ít quy tắc, bạn cần thiết lập bối cảnh.” Tuy nhiên, mặc cho những nhân viên ban đầu thường lo lắng rằng sự phát triển văn hóa có chủ đích sẽ mang lại sự quan liêu, như Reed lập luận, văn hóa thực sự là một

sự thay thế cho tính quan liêu và các quy tắc. Bạn càng làm cho văn hóa của bạn mạnh mẽ hơn, bạn sẽ càng ít phải ràng buộc hành vi của mọi người với các chỉ thị cứng nhắc.

Hai đòn bẩy quan trọng của truyền tải văn hóa có chủ đích là giao tiếp và quản lý con người. Giao tiếp là rất quan trọng vì nó cung cấp cho người sáng lập một kênh trực tiếp tới tất cả nhân viên. Điều này có thể thông qua nhiều hình thức, từ các cuộc họp trực tiếp chính thức đến liên lạc điện tử, đến những thứ dường như trung lập, chẳng hạn như bố cục và thiết kế văn phòng.

Ví dụ, Airbnb sử dụng một loạt các kênh để tối đa hóa sự truyền tải văn hóa. Nhà đồng sáng lập Brian Chesky gửi e-mail hàng tuần cho tất cả nhân viên của Airbnb là một ví dụ mạnh mẽ. “Bạn phải tiếp tục lặp lại những điều này”, Brian đã nói với lớp chúng tôi tại Stanford. “Văn hóa là về việc lặp đi lặp lại nhiều lần những điều thực sự quan trọng đối với công ty của bạn.” Airbnb củng cố tốt những thông điệp ấy bằng lời nói, cũng như với tác động trực quan. Brian đã tuyển một nghệ sĩ từ Pixar để tạo ra một cốt truyện về toàn bộ trải nghiệm của một vị khách Airbnb, từ đầu đến cuối, nhấn mạnh vào tư duy thiết kế lấy khách hàng là trung tâm vốn là một đặc trưng của văn hóa trong công ty họ. Ngay cả các phòng họp nghị của Airbnb cũng kể một câu chuyện; mỗi phòng họp đều là một bản sao của một căn phòng đang có sẵn ở dịch vụ cho thuê. Mỗi khi các thành viên trong nhóm Airbnb tổ chức một cuộc họp tại một trong những căn phòng đó, họ sẽ được nhắc nhở về cảm giác của khách hàng khi họ ở đó.

Tại Amazon, Jeff Bezos nổi tiếng cấm các bản trình chiếu PowerPoint và nhấn mạnh vào các bản ghi nhớ bằng văn bản, được đọc trong im lặng vào đầu mỗi cuộc họp. Chính sách ghi nhớ này là một trong những cách mà Amazon khuyến khích văn hóa nói thật. Các bản ghi nhớ phải cụ thể và toàn diện, và những người đọc bản ghi nhớ phải trả lời trực tiếp thay vì chỉ đơn giản là ngồi trước các bản trình chiếu PowerPoint, lướt qua các gạch đầu dòng và gật đầu đồng ý mơ hồ. Bezos tin rằng các bản ghi nhớ khuyến khích các câu hỏi thông minh hơn và suy nghĩ sâu sắc hơn. Thêm vào đó, vì chúng khép kín (thay vì yêu cầu một người trình bày trên bục phát biểu), chúng dễ dàng được phân phối và tiêu thụ bởi một lực lượng đông đảo hơn ở Amazon.

Steve Jobs quá cố đã sử dụng kiến trúc như một phần cốt lõi trong chiến lược truyền thông có chủ đích của ông tại Pixar. Ông đã thiết kế trụ sở Pixar để các cửa trước, cầu thang chính, nhà hát chính và phòng hình ảnh đều dẫn đến sảnh mở, ở đó có quán cà

phê và hộp thư, đảm bảo nhân viên từ tất cả các bộ phận và phòng ban sẽ thường xuyên nhìn thấy mọi người từ các nhóm khác, theo đó củng cố văn hóa hòa nhập, hợp tác của Pixar. Trong tiểu sử về Steve Jobs của Walter Isaacson, John Lasseter, giám đốc sáng tạo của Pixar nói: “Lý thuyết của Steve Jobs đã có hiệu quả ngay từ ngày đầu. Tôi liên tục va vào những người mà tôi đã không gặp suốt hàng tháng liền. Tôi chưa bao giờ thấy một tổ chức nào thúc đẩy sự hợp tác và sáng tạo nhiều như vậy”.

### ***Xây dựng “Con tàu của Theseus”***

Đòn bẫy quan trọng khác để phát triển văn hóa là thực tiễn quản lý con người của tổ chức. Rốt cuộc, những ảnh hưởng mạnh mẽ nhất đến văn hóa tổ chức thường là những người bạn tuyển dụng, khuyến khích và sa thải.

Khi ông đến thăm lớp học Tăng trưởng Thần tốc của chúng tôi ở Stanford, Eric Schmidt đã chia sẻ cách mà chiến lược tuyển dụng của Google đã định hình văn hóa của nó. “Những người mà bạn tuyển dụng làm nên văn hóa của bạn”, Eric nói. “Chúng tôi sẽ tuyển dụng những người đặc biệt theo một cách nào đó. Bạn không tuyển những người chung chung, bạn tuyển những người từng vượt qua áp lực và đạt được thành tích.” Văn hóa là một phần quan trọng của quá trình tuyển dụng tại Airbnb. Mỗi ứng viên cũng trải qua một cuộc phỏng vấn giá trị, được thực hiện bởi một nhân viên Airbnb, người không phải là quản lý tuyển dụng của ứng viên đó. Điều này đảm bảo rằng các giá trị được xem xét độc lập với mức độ tổ chức cần các kỹ năng công việc cụ thể của ứng viên đó.

Khi công việc kinh doanh phát triển nhanh chóng, nó thường gây tuyệt vọng cho các bộ phận, và nó có thể bị cám dỗ là chỉ đơn giản chi trả cho bất cứ điều gì cần thiết để đưa nhân viên vào công ty. Vấn đề là cuối cùng bạn tuyển dụng được lính đánh thuê thay vì những người truyền cảm hứng. Và nếu bạn tăng gấp ba lần quy mô của công ty mỗi năm, bạn có thể chuyển công ty của mình từ một văn hóa truyền cảm hứng chiếm ưu thế sang nền văn hóa lính đánh thuê chiếm ưu thế chỉ trong vòng một năm.

Một tác dụng phụ khác của sự tăng trưởng nhanh chóng là có nhiều, nếu không phải là đa số, nhân viên sẽ báo cáo cho các nhà quản lý thiếu kinh nghiệm. Một cách tiếp cận có hệ thống, như được đưa ra trong cuốn sách *The Alliance*, có thể giúp những người quản lý đó can thiệp tốt hơn các giá trị cá nhân và sứ mệnh của nhân viên với văn hóa công ty.

Có thể khó khăn để ưu tiên văn hóa khi các đám cháy khác đang bùng phát. Trong các giai đoạn Gia đình, thậm chí là Bộ lạc của tăng trưởng thần tốc, Nhân sự (Human Resources, HR) thường không tồn tại như một phòng ban riêng biệt và có thể được thuê ngoài bởi một tổ chức nhân sự chuyên nghiệp như TriNet. Hoặc nó được xem như là một công việc bán thời gian của một trợ lý giám đốc văn phòng hoặc trợ lý hành chính và được xử lý như một ưu tiên thứ cấp. Do đó, các thói quen và khuôn mẫu vô thức của những nhân viên sớm nhất thường hình thành và kết tinh thành một nền văn hóa tổ chức mà không có bất kỳ sự giám sát có kinh nghiệm nào. Và thậm chí ngay cả sau khi công ty bổ sung thêm bộ phận nhân sự, ưu tiên hàng đầu của họ thường là tuyển nhiều nhân viên càng nhanh càng tốt thay vì tập trung vào văn hóa và giá trị. Nếu một tổ chức muốn đặt văn hóa thành ưu tiên nhân sự, người sáng lập và lãnh đạo cần đảm bảo rằng đội ngũ nhân sự được cung cấp đủ thời gian và nguồn lực để làm điều đó, và việc tuyển dụng mới cần có được sự quản lý, đánh giá và khen thưởng tương xứng.

Các cơ chế này cần tiếp tục phát triển khi công ty tăng trưởng và nhu cầu của nó phát triển. Reed Hastings và Netflix đều nổi tiếng với Netflix Culture Deck, một bài thuyết trình dài hơn một trăm slide giải thích về văn hóa hiệu suất cao của Netflix. Reed và Patty McCord đã tạo ra Netflix Culture Deck để giúp lọc các ứng cử viên tham gia phỏng vấn không muốn tham gia vào văn hóa Netflix. Nhưng những giá trị này không phải là bất biến; Netflix tiếp tục sửa đổi nó một cách thường xuyên.

Một trong những lý do để phát triển văn hóa của bạn là nghịch lý “Con tàu của Theseus”. Nhà sử học cổ đại Plutarch đã đặt ra thuật ngữ liên quan đến con tàu mà người anh hùng thần thoại Theseus dùng để trở về Athens sau khi giết Minotaur. Như truyền thuyết kể lại, người Athens đã bảo tồn con tàu nổi tiếng bằng cách thay thế các bộ phận bị hỏng bằng những tấm gỗ mới, cho đến cuối cùng không có tấm gỗ nguyên bản nào còn lại. Các ghi chép của Plutarch cho thấy các nhà triết học đã tranh luận rất gay gắt, và không có giải pháp, về việc liệu con tàu gồm các bộ phận thay thế có còn là con tàu của Theseus nữa hay không (Thật thú vị, triết gia Thomas Hobbes đã giải quyết các vấn đề phức tạp bằng cách hỏi điều gì sẽ xảy ra nếu các bộ phận gỗ ban đầu được bảo quản sau khi được thay thế, và sau đó được sử dụng để chế tạo ra một con tàu thứ hai!).

Tất cả các công ty đều giống như con tàu của Theseus. Nhân viên gia nhập, đảm nhiệm một hoặc nhiều nhiệm vụ được giao và rời

đi, chỉ để được thay thế bởi nhân viên mới. Một công ty ổn định, tăng trưởng thấp có thể tồn tại trong nhiều thập kỷ hoặc lâu hơn, từ từ thay thế nhân viên nhưng vẫn giữ nguyên quy mô và giữ được cảm giác liên tục mạnh mẽ. Nói cách khác, “các tấm ván gỗ” của con tàu về cơ bản vẫn không thay đổi từ thập kỷ này sang thập kỷ khác. Ngược lại, một công ty tăng trưởng thần tốc như Facebook có thể phát triển từ giai đoạn Gia đình sang Quốc gia chỉ trong vòng một thập kỷ, tăng gấp đôi hoặc gấp ba lần sau mỗi năm, khiến cho các nhân viên tạo nên toàn bộ con tàu vào ngày đầu năm mới kết thúc như một thiếu số nhỏ vào đêm giao thừa của năm tiếp theo. Đồng thời, như chúng ta đã thảo luận trong phần “Tuyển dụng Ms. Right Now, không phải Ms. Right”, nhiều nhân viên ban đầu có vẻ như sẽ rời đi vào một lúc nào đó trong hành trình, điều đó có nghĩa là thậm chí còn ít hơn “các tấm ván gỗ” nguyên bản vẫn còn được giữ lại trên tàu. Tuy nhiên, những thay đổi này là một phần cần thiết của tăng trưởng thần tốc: Bạn cần những người mới với các kỹ năng mới khi tăng trưởng.

Con người, sản phẩm và văn phòng của một công ty có thể và sẽ phải thay đổi khi nó tiến hành tăng trưởng thần tốc. Văn hóa là một trong số ít các cơ chế cho phép con tàu giữ được bản sắc thiết yếu của nó. Văn hóa là thứ giúp Apple giữ lại “bản sắc của Apple”, kể cả khi Steve Jobs ra đi, và Intuit giữ lại “bản sắc của Intuit”, ngay cả khi họ chuyển từ bán phần mềm tài chính cá nhân sang cung cấp bộ phần mềm kế toán dựa trên điện toán đám mây. Văn hóa tổ chức đã trở thành một chủ đề nóng trong thời đại tăng trưởng thần tốc, vì văn hóa càng quan trọng hơn khi có sự phát triển và thay đổi nhanh chóng, thay vì sự ổn định và trì trệ.

Bạn phải đi theo một đường lối tốt đẹp khi bạn phát triển văn hóa của mình. Nếu quá trình phát triển này quá chậm thì nó sẽ kìm hãm bạn khỏi việc thích nghi với các doanh nghiệp mới và thế giới đang thay đổi xung quanh bạn. Nếu phát triển nó quá nhanh, và ảo tưởng về con tàu của Theseus bị phá vỡ, thì mọi người sẽ không còn cảm thấy họ thuộc về nơi này nữa.

Theo lời của nhà sử học người Hà Lan Johan Huizinga, thì “Nếu chúng ta muốn bảo tồn văn hóa, chúng ta phải tiếp tục tạo ra nó”.

### ***Thiếu sự đa dạng và những cạm bẫy văn hóa khác***

Bên cạnh chuyện phải nhấn mạnh về việc phổ biến văn hóa công ty, việc đưa ra một số suy nghĩ về những cạm bẫy tiềm ẩn có thể xảy ra khi cố gắng xây dựng một nền văn hóa mạnh mẽ cũng quan trọng không kém.

Đầu tiên, có thể có một ranh giới tốt đẹp giữa một nền văn hóa mạnh mẽ và một giáo phái. Theo định nghĩa, văn hóa đang thu hẹp ở một mức độ nào đó. Xây dựng văn hóa vào các quá trình tuyển dụng của bạn có nghĩa là bạn đang loại trừ những người nằm ngoài thiết kế của quy trình, và bạn phải cẩn thận không để giới hạn tuyển dụng đưa bạn đến điểm của sự đồng nhất hoàn toàn. Các tổ chức thành công cần kết hợp giữa sự phù hợp và đa dạng. Với một đội ngũ đồng nhất đúng cách (ví dụ, nhanh nhẹn, có khả năng tạo động lực, thông minh, chăm chỉ, hết lòng vì nhiệm vụ) có thể mang đến cho công ty một lợi thế tiên phong, đây chắc chắn là trường hợp tại PayPal. Nhưng quá nhiều sự giống nhau có thể dẫn đến tư duy tập thể, thành kiến và trì trệ.

Quá nhiều công ty giải thích sai về ý nghĩa của việc tuyển dụng sao cho phù hợp với văn hóa. Trong nhiều trường hợp, điều này dẫn đến các đội ngũ hầu hết là những người đàn ông trẻ tuổi, da trắng, những người đã tốt nghiệp từ một danh sách ngắn các trường đại học ưu tú, cản trở khả năng của tổ chức để đổi mới hoặc phục vụ một thị trường rộng lớn hơn. Nhưng ngay cả khi không có những thực tiễn với những vấn đề như vậy, việc tuyển cho “phù hợp” không nên có nghĩa là hỏi một câu: “Liệu bạn có phù hợp với các điều kiện này không?”.

Ví dụ, nhiều start-up có văn hóa làm việc cho phép nhân viên đến văn phòng sau 10 giờ sáng, làm việc muộn và dành buổi tối giao lưu với nhau tại các quán bar. Nói cách khác, đó là một phiên bản mở rộng của trường đại học! Nếu start-up của bạn có văn hóa như vậy, bạn có thể tránh tuyển dụng những nhân viên muốn đến sớm và ra về trước 6 giờ chiều, hoặc những người hiếm khi giao tiếp hoặc đi ra ngoài vào ban đêm. Điều đó có thể tốt cho “sự phù hợp với văn hóa”, nhưng điều đó cũng có nghĩa là bạn sẽ không tuyển những người không uống rượu vì lý do tôn giáo hoặc vì các lý do khác, bạn cũng sẽ không tuyển nhân viên đang là cha mẹ, và thậm chí bạn có thể sẽ không thuê những nhân viên đã kết hôn (hoặc ít nhất là những người muốn duy trì đời sống hôn nhân). Thay vì thuê những người phù hợp với văn hóa của bạn theo cách hời hợt – cho dù dựa trên giới tính, chủng tộc, hay ngôi trường mà họ tốt nghiệp – hãy tuyển những người bổ sung vào văn hóa của bạn. Khi Belinda Johnson gia nhập Airbnb vào năm 2011, bà đã mang đến một nền tảng và kinh nghiệm rất khác biệt cho một công ty non trẻ. Những người sáng lập đang ở tuổi đôi mươi; Belinda từng là một luật sư khi họ vẫn còn mặc tã, và đã có hàng chục năm làm giám đốc điều hành tại Yahoo!. Chính những khác biệt này đã giúp cả Belinda và Airbnb thành công như một đội. Brian Chesky gọi bà là “Bộ trưởng Ngoại giao” Airbnb của mình, và

chính kiến thức và sự quảng giao của bà đã giúp công ty phát triển mối quan hệ hữu ích với các cơ quan quản lý và chính quyền thành phố. Tuyển dụng mới là một cơ hội để tinh chỉnh văn hóa của bạn và bổ sung thêm vào khả năng của nó. Chúng phải tương thích với văn hóa hiện tại của bạn nhưng cũng mang những yếu tố giúp thay đổi nó tốt hơn. Nghệ thuật là tìm kiếm các mô ghép mà “hệ miễn dịch” hiện tại của tổ chức không đào thải.

Các công ty tăng trưởng thần tốc thường đặc biệt dễ xây dựng một nền văn hóa thiếu sự đa dạng vì họ không ngừng nhấn mạnh về tốc độ. Cách nhanh nhất và dễ nhất để tuyển dụng thường là yêu cầu nhân viên giới thiệu bạn bè của họ. Nhưng việc tuyển dụng dựa trên sự tương đồng (“những con chim cùng đàn thường hay bay cùng nhau”) gần như chắc chắn sẽ dẫn đến sự đồng nhất. Giống như các công ty mới thành lập phải gánh chịu “nợ kỹ thuật” do sử dụng các lối tắt trong hoạt động lập trình của họ, họ còn có thể phải gánh chịu “khoản nợ đa dạng” gây ra bởi các lối tắt trong hoạt động tuyển dụng của họ.

Khoản nợ đa dạng này là một vấn đề nghiêm trọng đối với các công ty riêng lẻ, và nói chung là cho toàn xã hội. Tính đồng nhất gây hại cho các công ty vì tư duy nhóm làm giảm khả năng phục hồi và khả năng thích ứng của các công ty, nó gây hại cho xã hội nếu như những cơ hội tăng trưởng thần tốc đó không hoàn toàn cung cấp mở cửa cho tất cả những người đủ điều kiện – bất kể giới tính, xu hướng tính dục, tôn giáo hoặc nguồn gốc của họ.

Một trong những biểu hiện xấu nhất của những vấn đề này là văn hóa phân biệt giới tính và quấy rối tình dục đã được phát hiện tại nhiều công ty. Trong hầu hết mọi trường hợp, những vấn đề này phát sinh do một hoặc nhiều nhân viên thuộc nhóm nhân khẩu học mà đại diện cho quyền lực chiếm đa số áp đảo đối với các nhân viên thuộc nhóm thiểu số. Rất nhiều lần, các giám đốc điều hành lạm dụng quyền lực của họ, đưa ra một ví dụ đáng xấu hổ cho các nhân viên khác. Điều này là hoàn toàn không thể chấp nhận, và cần phải hành động. Chẳng hạn như, năm 2017, tôi đã kêu gọi Decency Pledge (Cam kết Cư xử Lịch sự) để cố gắng giải quyết các vấn đề nghiêm trọng trong lĩnh vực đầu tư vốn mạo hiểm xung quanh việc đàn ông lạm dụng quyền lực và vị trí của mình để làm hại phụ nữ (và một số đàn ông khác).

Hy vọng rằng hầu hết các công ty tăng trưởng thần tốc sẽ không bao giờ đạt đến điểm mà nền văn hóa của họ chịu đựng những hành vi xấu như vậy, nhưng cách tốt nhất để đảm bảo điều này là xây dựng văn hóa hòa nhập ngay từ đầu. Đây là một lĩnh vực

không đủ điều kiện cho phép các nền văn hóa phát triển tự nhiên. Ngay cả ở giai đoạn Gia đình, một công ty nên minh bạch về sự đa dạng và tuyên bố bằng văn bản rằng công ty đang cố gắng phấn đấu để bao gồm tất cả mọi người với giới tính, xu hướng tính dục, tôn giáo, nguồn gốc và tuổi tác khác nhau. Và công ty nên biến sự đa dạng trở thành ưu tiên trong việc tuyển dụng, bắt đầu với mười nhân viên đầu tiên của mình và đặc biệt là các chức năng cốt lõi như sản phẩm, kỹ thuật và marketing.

Trong giai đoạn Bộ lạc và Làng xã, tốc độ bạn tuyển thêm nhân viên sẽ đòi hỏi một cách tiếp cận có hệ thống hơn về sự đa dạng. Chúng tôi khuyên bạn nên thực hiện ít nhất ba chính sách chính: *Thứ nhất*, đo lường nhân khẩu học của bạn và làm cho thông tin đó minh bạch, luôn khả dụng, cả bên trong và bên ngoài tổ chức. Bởi vì với bất kỳ số liệu nào, bạn không thể quản lý nếu bạn không đo lường. *Thứ hai*, thiết lập chính sách tương đương với Quy tắc Rooney của Liên đoàn Bóng đá Quốc gia (National Football League, NFL), đòi hỏi các đội NFL phải phỏng vấn (nhưng không nhất thiết phải tuyển dụng) ít nhất một ứng cử viên thiểu số cho bất kỳ vị trí điều hành bóng đá cấp cao nào. Và *Thứ ba*, ràng buộc ít nhất một phần tiền thưởng dành cho người điều hành về tiến trình của công ty hướng tới mục tiêu đa dạng của nó.

Trong một vũ trụ lý tưởng, tất cả các công ty sẽ xây dựng lực lượng lao động đa dạng ngay từ đầu. Nhưng càng nhiều nhân viên được công ty tuyển dụng, sự đa dạng càng trở nên quan trọng. Đừng chờ đợi để thiết lập độ ưu tiên cho các mục tiêu đa dạng. Sẽ khó khăn hơn nhiều để chuyển từ một thiên đường “của những người đam mê lập trình” thành một nền văn hóa rộng mở thực sự khi bạn đã là một công ty mười ngàn người.

Một cám bẫy khác là văn hóa giả tạo. Nếu bạn thuyết giảng phúc âm về văn hóa mạnh mẽ của bạn, bạn phải sống với nó, nếu không bạn sẽ gây hại nhiều hơn là tạo nên điều tốt đẹp. Khi bạn nói mà không làm, nhân viên của bạn sẽ nhận ra sự giả dối. Uy tín phải được chứng minh, chứ không chỉ thông qua lời nói. Điều này đặc biệt đúng với những người sáng lập, những người thường có thẩm quyền đạo đức trong quá trình start-up và các CEO vốn không phải là nhà sáng lập, những người mà vị thế giúp phóng đại sức ảnh hưởng của lời nói và hành động của họ. Nhà sáng lập và CEO là những hình mẫu cho vai trò của văn hóa; nếu họ không làm gương cho nền văn hóa đó, chắc chắn nó sẽ suy yếu đi.

**NHU CẦU KHÔNG NGỪNG CHO SỰ THAY ĐỔI**

Tám quá trình chuyển đổi chính và chín quy tắc phản trực giác có điểm gì chung? Chúng phản ánh thực tế rằng khi bạn đang tăng trưởng thần tốc, nhu cầu cho sự thay đổi không bao giờ ngừng lại. Ngay khi bạn quản lý quá trình chuyển đổi chính hoặc áp dụng thành công một quy tắc phản trực giác, bàn cờ sẽ thay đổi và bạn phải thực hiện lại tất cả.

Không có thị trường nào có giá trị mãi mãi, điều đó có nghĩa là ngay cả các công ty đạt đến giai đoạn Quốc gia thành công bằng cách thống trị một thị trường quan trọng cũng phải tiếp tục tìm kiếm thị trường tiếp theo để mở rộng quy mô. Mỗi công nghệ hoặc thị trường mới đầy tính thú vị đã từng hỗ trợ tạo ra khối tài sản khổng lồ cuối cùng trở thành một ngành công nghiệp ổn định, nhàm chán. Tại nhiều thời điểm khác nhau trong lịch sử, tàu chở hàng, đường sắt và ngành công nghiệp ô tô đã sinh ra các công ty và đổi mới làm thay đổi thế giới, tạo ra tài sản cho cả thế hệ. Ngày nay, họ chủ yếu đang giậm chân tại chỗ (mặc dù đôi khi các công ty như Tesla có thể hồi sinh họ), một số phần vẫn còn tốt hơn so với bị đào thải nhưng khó có thể giữ nhiều cơ hội thú vị để tăng trưởng quy mô lớn.

Mô hình tương tự đã diễn ra ở quy mô nhỏ hơn tại Silicon Valley, thị trường cho Bộ nhớ truy cập ngẫu nhiên động (DRAM), ổ cứng và máy tính cá nhân từng cho phép các công ty như Intel, Seagate và Compaq tăng giá trị lớn trước khi trở thành hàng hóa lợi nhuận thấp (Intel tiếp tục phát triển, nhờ sự chuyển đổi sang CPU có lợi nhuận cao, trong khi Seagate và Compaq ngày càng thụt lùi, và trong trường hợp của Compaq, cuối cùng đã bị mua lại và biến mất).

Các doanh nhân và công ty giỏi nhất sử dụng thành công tăng trưởng thần tốc từ thị trường này tiến vào thị trường khác. Intel đã nhảy từ DRAM sang bộ vi xử lý và cuối cùng thứ hai lên tầm cao hơn nữa. Microsoft đã tận dụng sự thống trị của mình về hệ điều hành để phát triển nền tảng Microsoft Office thậm chí còn chiếm ưu thế hơn. Bộ phận bán lẻ điện tử của Amazon tăng trưởng thần tốc cho phép nó trở thành người dẫn đầu trong thị trường điện toán đám mây với Amazon Web Service. Có lẽ Facebook sẽ làm một cái gì đó tương tự với VR (thực tế ảo).

Nhu cầu thay đổi không ngừng này sẽ lấp đầy bạn bằng cả nỗi sợ hãi lẫn niềm hy vọng. Sợ hãi là bởi vì bạn không bao giờ có thể nghỉ ngơi hoặc đứng yên. Hy vọng là bởi vì các thị trường mới luôn xuất hiện, mang lại cho tất cả mọi người, từ Silicon Valley đến Thượng Hải (và mọi nơi khác), cơ hội để chế tạo không thua gì

một con tàu tên lửa mới.

Trong cuốn sách kinh điển *Through the Looking-Glass* của Lewis Carroll, Nữ hoàng Đỏ nói với Alice: “Hiện tại, ở đây, như người thấy, phải chạy hết tốc độ, chỉ để giữ mình đứng được ở cùng một vị trí. Nếu người muốn đến được một nơi khác, người phải chạy nhanh hơn ít nhất gấp đôi!”. Đôi khi tăng trưởng thần tốc một công ty có thể phần nào cảm thấy giống như chạy hết sức có thể chỉ để được giữ nguyên vị trí. Nhưng sự khác biệt giữa thế giới của chúng ta và thế giới của Nữ hoàng Đỏ chính là tăng trưởng thần tốc. Đó là một cuộc chạy đua để xây dựng những điều làm cho thế giới tốt đẹp hơn. Cho dù thị trường mới của bạn sẽ là học máy, hay một loại máy tính không dây mới, hay thậm chí là một thứ gì đó chưa được phát minh, vẫn có một sản phẩm phụ của tăng trưởng thần tốc: “sự tiến bộ”.

## Phần V

# Tăng trưởng thần tốc trong bối cảnh rộng lớn hơn

**H**ầu hết các ví dụ mà bạn đã gặp trong suốt cuốn sách này đều nói về các công ty công nghệ ở Silicon Valley, tuy nhiên các nguyên tắc của tăng trưởng thần tốc lại có tính ứng dụng vượt xa lĩnh vực cụ thể đó. Trong phần này, chúng ta sẽ tập trung vào một bối cảnh rộng lớn hơn, bao gồm cách thức hoạt động của tăng trưởng thần tốc ở các khu vực địa lý và các ngành nghề khác nhau, và ý nghĩa của nó đối với tương lai của nền kinh tế toàn cầu. Bởi vì đây là một chủ đề rất quan trọng nên chúng tôi sẽ dành nguyên một phần của chương này chỉ để phân tích hoạt động tăng trưởng thần tốc ở Trung Quốc.

### **TĂNG TRƯỞNG THẦN TỐC BÊN NGOÀI CÁC NGÀNH CÔNG NGHỆ CAO**

Mặc dù tăng trưởng thần tốc có thể áp dụng nhiều nhất trong các ngành công nghệ cao, nhưng các kỹ thuật của nó có thể mang lại lợi ích cho bất kỳ ngành nào có khả năng chứng minh các yếu tố tăng trưởng mạnh mẽ (như quy mô thị trường, hệ thống phân phối, tỷ suất lợi nhuận gộp và hiệu ứng mạng) và vượt qua các yếu tố hạn chế tăng trưởng (thiếu sản phẩm/thị trường phù hợp và khả năng mở rộng hoạt động của doanh nghiệp).

Hãy cùng xem xét nhà bán lẻ thời trang Zara của Tây Ban Nha như một ví dụ. Mặc dù một vài ngành công nghiệp dường như còn cách rất xa các công ty Internet như Google và Facebook, nhưng quy mô và sự thống trị của Zara trong sự cạnh tranh của ngành cũng tương đương với các đối thủ công nghệ cao của mình. Để có được sự bành trướng như hiện nay, Zara đã mất nhiều thời gian hơn (công ty được thành lập vào năm 1975, ngẫu nhiên trùng với

năm ra đời của Microsoft). Tuy vậy, Zara ngày nay đã giúp cho người sáng lập của nó, Amancio Ortega, trở thành người giàu thứ ba trên thế giới (sau Jeff Bezos và Bill Gates, nhưng xếp trước cả Warren Buffett).

Zara hoạt động trong một thị trường may mặc rộng lớn; doanh số ngành may mặc toàn cầu đạt hơn 1,4 ngàn tỷ đô la vào năm 2016. Mặc dù tỷ suất lợi nhuận gộp của Zara trong năm 2017 rơi xuống mức thấp nhất trong mười năm, nhưng nó vẫn là một con số khá cao – 57% (so với 61% của Google và 35% của Amazon). Mạng lưới cửa hàng toàn cầu của Zara mở ra khả năng phân phối sản phẩm rộng khắp. Trong khi ngành may mặc không sở hữu bất kỳ hiệu ứng mạng mạnh mẽ nào, thì yếu tố thời trang vẫn có thể tạo ra một lượng lớn người tiêu dùng trung thành, cho phép Zara có được lợi thế lâu dài.

Tuy nhiên, điều quan trọng hơn cả đó là Zara đã sử dụng các kỹ thuật của tăng trưởng thần tốc để điều hành hoạt động kinh doanh của mình. Tốc độ được xem là nền tảng của chiến lược kinh doanh “thời trang nhanh” (fast fashion) của Zara trong nhiều thập kỷ qua. Chiến lược này có thể tóm gọn trong một câu duy nhất: “Mang đến những gì khách hàng cần, nhanh hơn bất kỳ đối thủ nào”.

Mọi khía cạnh kinh doanh của Zara đều được tổ chức nhằm tối ưu hóa tốc độ hoạt động của công ty. Kết quả đạt được vô cùng ấn tượng: Zara chỉ mất hai tuần để phát triển một sản phẩm mới và đưa nó đến các cửa hàng, trong khi mức trung bình trong ngành này là sáu tháng. Ngoài ra, Zara đã phát triển và sản xuất hơn 10.000 thiết kế mới/năm, nhanh hơn gấp nhiều lần so với các đối thủ như H&M và Gap. Zara chỉ giữ hàng tồn kho trong vòng sáu ngày, trong khi công ty đối thủ H&M có thời gian giữ hàng tồn kho lâu hơn gấp mười lần. Vào những năm 1970, Ortega đã quy định rằng quy trình xử lý đơn hàng của Zara không được vượt quá 48 giờ. Ngày nay, Zara vẫn tuân thủ nghiêm túc quy tắc này, mặc dù nó đã mở rộng từ một nhà bán lẻ chỉ hoạt động tại Tây Ban Nha trở thành một đế chế toàn cầu với rất nhiều cửa hàng ở châu Phi và châu Á.

Để đạt được những kết quả này, Zara đã tìm ra cách thức để dung hòa giữa việc giải quyết các giới hạn tăng trưởng trong quá trình mở rộng quy mô hoạt động nhưng vẫn đảm bảo tuân thủ các nguyên tắc phản trực giác của tăng trưởng thần tốc để sống chung với sự hỗn loạn và thực hiện những công việc không tạo ra tăng trưởng ngay lập tức. Với quy mô khổng lồ, bạn thường sẽ kỳ

vọng Zara chuyển nhà máy sang Trung Quốc để cải thiện tỷ suất lợi nhuận, theo như cách mà Apple đã làm đối với điện thoại iPhone. Nhưng không giống như các đối thủ, Zara vẫn sản xuất hầu hết quần áo của hãng tại Tây Ban Nha. Nhờ vào khả năng tài chính của mình, Zara đã có thể xây dựng mười bốn nhà máy tự động hóa cao ở Tây Ban Nha, nơi robot tạo ra “các sản phẩm thô” (greige goods) – hay còn gọi là những bộ trang phục mới được sản xuất mà chưa qua quy trình làm trắng và nhuộm màu. Zara sau đó mới sử dụng đến một mạng lưới đối tác gồm hơn 300 cửa hàng nhỏ ở Tây Ban Nha và Bồ Đào Nha để xử lý những sản phẩm thô đó trở thành quần áo thành phẩm. Mặc dù chi phí lao động có thể cao hơn và ít “hiệu quả” hơn nếu triển khai ở Trung Quốc, nhưng bù lại là khả năng thích ứng thị trường và tốc độ bàn giao sản phẩm của Zara cực kỳ đáng kinh ngạc.

Hệ thống sản xuất đảm bảo khả năng thích ứng cao với thị trường là một yếu tố cực kỳ quan trọng đối với mô hình kinh doanh của Zara. Các trang phục của hãng được thiết kế bởi các nhóm nhỏ làm việc tại trung tâm thiết kế của Zara, nơi các nhà thiết kế làm việc với các nhà sản xuất mẫu và chuyên gia bán hàng thương mại. Hàng ngày, các quản lý của hàng Zara sẽ gửi các phản hồi về trung tâm thiết kế. Phản hồi này được phân tích bởi các chuyên gia bán hàng và sau đó được trình bày lại trước các nhà thiết kế và người sản xuất mẫu. Từ đó, họ sẽ bắt đầu phác thảo các bản thiết kế tại chỗ, với tốc độ trung bình là ba món đồ mới/ngày, một con số đáng kinh ngạc trong ngành may mặc. Các bản thiết kế sau đó được gửi đến các nhà máy sản xuất và chuyển đến các cửa hàng đối tác để hoàn thiện.

Mô hình chuỗi cung ứng của Zara tiếp tục dành ưu tiên cho khả năng phản ứng nhanh nhạy với thị trường hơn là sự hiệu quả. Các sản phẩm của Zara được phân phối theo lô nhỏ, đòi hỏi các lô hàng phải được giao thường xuyên hơn. Vì vậy, chi phí cung ứng cao hơn, nhưng điều này cho phép Zara có khả năng giao quần áo của mình đến các cửa hàng trong vòng chưa đầy 24 giờ trong khu vực châu Âu, Trung Đông và Mỹ, và trong vòng chưa đầy 48 giờ đối với khu vực châu Á và châu Mỹ Latinh.

Sự tập trung vào tốc độ này bắt nguồn từ người sáng lập và truyền cảm hứng đến toàn bộ tổ chức. Vào năm 2013, *Fortune* kể câu chuyện như sau, trong khi dừng xe chờ đèn giao thông, Ortega phát hiện một người lái xe mô tô trẻ tuổi mặc áo khoác jean với những miếng đắp theo phong cách của thập niên 1970. Ortega đã ngay lập tức gọi cho trợ lý của mình để mô tả về chiếc áo khoác đó qua điện thoại, và ra lệnh đưa thiết kế đó vào sản xuất. Loreto

García, người đứng đầu bộ phận xu hướng trang phục nữ của Zara, trong một lần trò chuyện cùng *Fortune*, đã giải thích về sự cần thiết phải nhanh như chớp trong việc đáp ứng các xu hướng như sau: “Những gì trông có vẻ là tuyệt vời ngày hôm nay đã có thể trở thành một ý tưởng tệ hại chỉ trong hai tuần tiếp theo”.

Bất chấp tất cả sự hỗn loạn, những bất cập của mô hình sản xuất và vận chuyển theo lô nhỏ, tỷ suất lợi nhuận gộp của Zara vẫn tiếp tục vượt xa các đối thủ cạnh tranh khác như H&M (55%) và Gap (29%). Bởi vì tất cả những điều không hiệu quả phát sinh trong quá trình theo đuổi tốc độ cho phép Zara tránh được một trong những lực cản lớn nhất đối với lợi nhuận gộp của hầu hết các công ty may mặc, đó là sự tồn kho của các thiết kế không bán được. Ortega đã nghĩ ra mô hình này khi ông mới mười sáu tuổi – đừng xếp hàng đầy kho và hy vọng sẽ bán được nó; thay vào đó, hãy tìm ra những gì mọi người muốn và sản xuất nó.

Một ví dụ khác về việc tăng trưởng thần tốc áp dụng như thế nào trong một loại hình kinh doanh hoàn toàn khác, đó là sự phát triển nhanh chóng của ngành công nghiệp dầu đá phiến và khí đốt tự nhiên ở Mỹ vào những năm 2000. Ngành năng lượng này cũng có các yếu tố tăng trưởng tốt như chúng tôi đã xác định. Dầu và khí đốt là một ngành công nghiệp khổng lồ, có lợi nhuận cao, với hệ thống phân phối rất hiệu quả. Và dù rằng ngành công nghiệp đá phiến không có nhiều hiệu ứng mạng, nhưng nó có nguồn lợi thế cạnh tranh mạnh mẽ lâu dài. Trong ngành năng lượng, thay vì mua đứt mảnh đất đó, thông lệ là cho thuê quyền khai thác trong 99 năm bao gồm phí thuê được bảo đảm và phí chủ quyền. Điều này có nghĩa là việc thuê được quyền sử dụng đất tương đương với việc nắm giữ thế độc quyền bất khả xâm phạm đối với dầu và khí bên dưới khu đất đó, ít nhất là trong thời hạn của hợp đồng thuê.

Tăng trưởng thần tốc cho phép các công ty đá phiến phát triển với một tốc độ đáng kinh ngạc. Năm 2002, công ty đá phiến hàng đầu Chesapeake Energy đã báo cáo doanh thu 738 triệu đô la. Chỉ bốn năm sau, Chesapeake đã báo cáo doanh thu 7,3 tỷ đô la và được đưa vào danh sách S&P 500. Đó là sự tăng trưởng cực kỳ mạnh mẽ diễn ra trong thời gian ngắn hơn rất nhiều so với dự kiến.

Các nhà đồng sáng lập của Chesapeake, Aubrey McClendon quá cố và đối tác của ông, Tom Ward, không xuất thân từ các công việc liên quan đến thăm dò hoặc tinh chế như thường thấy trong ngành. Thay vì làm việc trên các giàn khoan hoặc vận hành các nhà máy lọc dầu, McClendon và Ward là những “chuyên gia trên

đất liền”, những người thường ra ngoài để đàm phán thuê quyền khai thác khoáng sản với chủ đất. Những kỹ năng này chính là chìa khóa cho những nỗ lực tăng trưởng thần tốc của họ.

Vào cuối những năm 1990, sự kết hợp giữa kỹ thuật khoan ngang và những cải tiến trong kỹ thuật thủy lực cắt phá (gọi ngắn gọn là fracking) đã khiến cho việc chiết xuất hydrocarbon từ các kiến tạo đá phiến lần đầu tiên trở nên khả thi về mặt kinh tế. Về cơ bản, các công ty năng lượng đã khoan các trục ngang vào các khối đá và sau đó bơm chất lỏng áp suất cao vào giếng để phá vỡ đá, giải phóng thêm dầu và khí đốt. Bởi vì các kỹ thuật khoan truyền thống không có hiệu quả trên các kiến tạo đá phiến, do đó các vùng đất phía trên lớp đá này chưa bao giờ được cho thuê. Khi kỹ thuật fracking mang đến sự thành công trong việc tiếp cận hydrocarbon cho lần đầu tiên, thị trường khai thác loại khoáng sản này hoàn toàn rộng mở.

Mặc dù Chesapeake không phải là công ty đầu tiên sử dụng kỹ thuật khoan fracking – Mitchell Energy mới là công ty đầu tiên mang fracking đến quần thể Đá phiến Barnett ở Texas vào năm 1997 – nhưng chính nhờ sự kết hợp giữa sự đổi mới sáng tạo trong công nghệ khoan cùng với sự đổi mới sáng tạo trong mô hình kinh doanh của McClendon đã biến Chesapeake trở thành công ty năng lượng phát triển nhanh nhất trong lịch sử.

Chesapeake đã phát triển nhanh hơn bất cứ công ty nào khác trong ngành của mình, nhanh chóng triển khai một đội ngũ chuyên gia thuê đất để tìm kiếm thuê quyền sử dụng đất nhiều nhất có thể, với chỉ thị rằng hãy chi trả với bất cứ giá nào nếu cần thiết, không cần quan tâm tới việc liệu số lượng khí đốt trong các mỏ ấy có bù đắp được chi phí thuê đất hay không. Tuyển dụng một đội quân làm việc với đất đai và sẵn sàng chi trả một số tiền lớn để thuê những vùng đất còn chưa chắc có thể khai thác được dường như là một sự đầu tư không hiệu quả... cho đến khi các giếng này bắt đầu được khai thác. Sự sẵn sàng này của Chesapeake đối với tăng trưởng thần tốc đã được đền đáp khi những cải tiến trong công nghệ fracking khiến cho các giếng dầu của nó có lợi nhuận cao không tưởng – ngay từ lúc khởi đầu.

Trường hợp của McClendon và Chesapeake cũng minh họa những rủi ro hữu hình của việc hy sinh sự hiệu quả để đạt được sự tăng trưởng thần tốc. Tăng trưởng thần tốc có thể dẫn đến thắng lợi lớn và thua lỗ lớn, đôi khi tại cùng một công ty. Chesapeake tiếp tục vay tiền để thuê thêm đất với giá cao hơn bao giờ hết. McClendon đã hành động như thể chiến lược chớp nhoáng của

ông luôn được đảm bảo thành công; và vì vậy, Chesapeake đã bị ảnh hưởng nặng nề bởi cuộc suy thoái toàn cầu vào năm 2008. Sau khi đạt đỉnh ở mức 62,40 đô la vào tháng 6 năm 2008, giá cổ phiếu của nó đã giảm mạnh xuống mức 2,61 đô la vào đầu năm 2016 (năm 2017, nó giao dịch trong khoảng từ 4 – 8 đô la/cổ phiếu). McClendon cũng gặp nhiều khó khăn về vấn đề tài chính cá nhân khi vay tiền để mua cổ phiếu Chesapeake. Một lệnh nợ ký quỹ vào năm 2008 đã buộc ông phải bán 94% cổ phiếu Chesapeake của mình với một khoản lỗ lớn.

McClendon cuối cùng đã bị buộc phải rời khỏi vị trí giám đốc điều hành của Chesapeake vào năm 2013, nhưng ông vẫn là một nhà chiến lược kinh doanh thần tốc quyết liệt. Vào thời điểm ông qua đời năm 2016, McClendon đang điều hành American Energy Partners, một công ty do ông thành lập sau khi rời Chesapeake và ông đã huy động được 15 tỷ đô la từ các nhà đầu tư.

Ngay cả khi bạn không thể áp dụng hoàn toàn mô hình kinh doanh của các công ty công nghệ phần mềm cho ngành của mình thì một phân tích cẩn trọng về các yếu tố thúc đẩy tăng trưởng và những điều hạn chế sự tăng trưởng có thể giúp bạn thấy được nơi nào có cơ hội để tăng trưởng nhanh chóng và gạt hái những phần thưởng liên quan. Sau cùng, nếu bạn có thể tạo ra sự tăng trưởng thần tốc trong lĩnh vực thời trang hay khai thác các giếng dầu, thì tôi tin rằng bạn cũng có khả năng tăng trưởng thần tốc ở bất kỳ lĩnh vực kinh doanh nào khác.

## **TĂNG TRƯỞNG THẦN TỐC Ở NHỮNG TẬP ĐOÀN LỚN**

Sự phát triển nhanh chóng của mô hình tăng trưởng thần tốc thường đi liền với các công ty khởi nghiệp năng động. Tuy nhiên, sự tăng trưởng này vẫn có thể diễn ra trong các tập đoàn lớn, đã tồn tại lâu đời trên thị trường. Không có bất cứ yếu tố thúc đẩy tăng trưởng hoặc hạn chế tăng trưởng nào, cùng với các mô hình kinh doanh của tăng trưởng thần tốc lại yêu cầu doanh nghiệp phải là một công ty độc lập, sở hữu tư nhân, được đầu tư mạo hiểm. Ngay cả khi tổ chức của bạn không có các thỏa thuận chia sẻ cổ phần giúp các nhân viên trở nên giàu có khi kế hoạch tăng trưởng thần tốc thành công, bạn vẫn có thể và nên áp dụng các bài học về tăng trưởng thần tốc để giúp công ty đạt được sự phát triển nhanh chóng và giành được lợi thế của người dẫn đầu.

Những nỗ lực để tăng trưởng thần tốc trong một tổ chức lớn tồn tại cả ưu điểm lẫn nhược điểm so với một công ty khởi nghiệp. Trên thực tế, các công ty khởi nghiệp có một số lợi thế vốn có khi

nói đến tăng trưởng thần tốc. Về cơ bản, tăng trưởng thần tốc nhấn mạnh tốc độ và chấp nhận rủi ro. Và vì vậy, với tư tưởng không có gì để mất, các công ty khởi nghiệp nhanh nhẹn hơn nhiều. Các công ty lâu đời muốn tăng trưởng nhanh chóng cần tìm ra những lợi thế đủ lớn để khắc phục những nhược điểm vốn có của họ về tốc độ và mức độ chấp nhận rủi ro.

## **LỢI THẾ #1: QUY MÔ**

Điều này nghe có vẻ rõ ràng, nhưng trên thực tế, có một số cơ hội mà bạn chỉ có thể chớp lấy nếu như doanh nghiệp của bạn đã mở rộng quy mô đủ lớn, và tạo lập được danh tiếng trên thị trường. Ví dụ, Amazon không thể ra mắt dịch vụ Amazon Web Services (AWS) và trở thành công ty hàng đầu thế giới trong việc quản lý các trung tâm dữ liệu này mà không dựa trên quy mô khổng lồ của các trung tâm dữ liệu của mình. Việc cố gắng xây dựng một sản phẩm như vậy từ con số không là điều không tưởng nếu không tận dụng tiềm lực kinh tế và sự xuất sắc trong điều hành của Amazon. Thậm chí ngày nay, các đối thủ cạnh tranh chính của AWS đều là các công ty có quy mô lớn khác như Microsoft, Google và IBM.

Bên ngoài mảng công nghệ, quy mô cũng có thể là một lợi thế cực kỳ đáng kể. Khi Quicken Loans ra mắt Rocket Mortgage, một dịch vụ cung cấp các khoản vay thế chấp trực tuyến với quyết định trong vòng chưa đầy mười phút, Rocket Mortgage đã tận dụng những kinh nghiệm sẵn có về marketing người tiêu dùng của Quicken Loans để có được khách hàng – bao gồm cả quảng cáo trên Super Bowl. Đồng thời, Rocket Mortgage cũng đã tận dụng các mối quan hệ tài chính hiện có để tài trợ cho các khoản thế chấp đó. Kết quả là, trong năm đầu tiên hoạt động (2016), Rocket Mortgage đã cho vay được 7 tỷ đô la, nếu như Rocket Mortgage được xem như là một công ty độc lập, nó có thể được xếp hạng trong top 30 các nhà cho vay thế chấp hàng đầu trong nước. Bên cạnh đó, dịch vụ này còn giúp thúc đẩy tổng khối lượng cho vay của Quicken Loans lên tới 96 tỷ đô la, tăng mạnh so với 79 tỷ đô la trong năm 2015.

Mặt khác, nếu xét trên cùng một sân chơi, việc mở rộng quy mô có thể không mang lại lợi thế đáng kể cho một start-up trừ khi có sự khác biệt rất lớn về quy mô. Ví dụ, khi Airbnb thực hiện tăng trưởng thần tốc, nó đang cạnh tranh với HomeAway, một đối thủ lâu năm có quy mô lớn hơn nhiều. Tuy nhiên, HomeAway đã đạt được quy mô của mình thông qua chuỗi 21 thương vụ mua lại, đồng nghĩa với việc tất cả các thương vụ này đã được triển khai

trên các nền tảng công nghệ khác nhau và phục vụ các nhóm khách hàng khác nhau. Do đó, sự mở rộng về quy mô của HomeAway trên thực tế lại là một bất lợi! Bản thân HomeAway sau đó đã được Expedia mua lại, như là một phần của chiến lược ứng phó của công ty này đối với mối đe dọa cạnh tranh từ Airbnb.

## **LỢI THẾ #2: VÒNG LẶP TINH CHỈNH SẢN PHẨM**

Một lợi thế khác mà các công ty lớn có được đó là khả năng triển khai nỗ lực tăng trưởng thần tốc nhiều lần, thông qua một quá trình tinh chỉnh sản phẩm lặp đi lặp lại. Tăng trưởng thần tốc là một chiến lược đầy rủi ro và bạn có thể không đạt được thành công ngay trong lần thử nghiệm đầu tiên. Bạn cần có đủ vốn để trụ được đến cuối cuộc chơi. Microsoft là một hình mẫu nổi tiếng với khả năng thử đi thử lại nhiều phiên bản sản phẩm khác nhau, và đi từ giai đoạn bị thị trường từ chối cho đến giai đoạn thống trị thị trường. Các phiên bản Windows đầu tiên và thứ hai của Microsoft là những nỗ lực không thành công khi cố gắng sao chép hệ điều hành Macintosh của Apple; phiên bản thứ ba của công ty mặc dù vẫn kém hơn so với tinh thần ban đầu của nó, nhưng đã cải thiện đáng kể; các phiên bản tiếp theo như Windows 95 và Windows NT cùng với chiến dịch marketing thần tốc đã đưa Microsoft lên vị trí thống trị thị trường. Bạn cũng có thể thấy một chiến lược tương tự được áp dụng với hoạt động kinh doanh Xbox, một sản phẩm được phát triển từ phiên bản Xbox, sang Xbox 360, và ngày nay là Xbox One.

Tương tự như trong thể thao, bạn có thể cần phải tập sút cầu môn nhiều lần trước khi ghi được bàn thắng. Những cầu thủ giỏi đầu tư rất nhiều thời gian tập luyện cho việc ghi bàn.

Lợi thế này cũng không giới hạn trong các ngành công nghệ. Trong ngành công nghiệp dầu đá phiến, tài chính đóng vai trò chính trong sự thành công của những công ty tiên phong như Chesapeake Energy. Aubrey McClendon quá cố đã nói với tạp chí *Rolling Stone* vào năm 2012 rằng: “Khả năng vay tiền trong mười năm và lèo lái công ty bước qua các chu kỳ bùng nổ và suy thoái cũng quan trọng giống như sở hữu kỹ thuật khoan ngang... Nếu một lĩnh vực nào đó không còn hiệu quả trong một thời gian ngắn, chúng tôi có thể tập hợp lại và tìm ra một lĩnh vực khác hoạt động hiệu quả”.

## **LỢI THẾ #3: SỰ KIÊN TRÌ**

Trong khi khả năng thực hiện nhiều nỗ lực cho việc tăng trưởng

thần tốc là một lợi thế, thì khả năng kiên nhẫn với một nỗ lực duy nhất cũng có ý nghĩa tương tự. Các công ty lớn (nếu cổ đông của họ đủ kiên nhẫn) thường có nhiều thời gian hơn so với các công ty start-up, những công ty phải chứng minh kết quả kinh doanh ngay lập tức để tiếp tục huy động vốn. Google có nhiều thời gian hơn để thử nghiệm các công nghệ khác nhau, từ những chiếc xe tự lái cho đến phương pháp chữa trị lão hóa. Tương tự như Facebook với các dự án Oculus Rift và VR (thực tế ảo) của mình. Điều quan trọng là cần biết khi nào là thời điểm tăng quy mô thích hợp. Điển hình như Microsoft đã cố gắng mở rộng quy mô của thị trường điện thoại thông minh quá sớm với sản phẩm Windows CE. Nhưng hóa ra, thị trường điện thoại thông minh hiện đại chỉ trở nên khả thi khi định luật Moore tạo ra CPU di động đủ mạnh và Apple có khả năng kết hợp phần mềm với màn hình cảm ứng điện dung, kính cường lực Gorilla Glass của Corning và khả năng sản xuất trên quy mô lớn của Trung Quốc.

#### **LỢI THẾ #4: SÁP NHẬP & MUA LẠI (M&A)**

Lợi thế cuối cùng mà những công ty lớn có được là khả năng sử dụng các thương vụ sáp nhập để thúc đẩy tốc độ tăng trưởng thần tốc. Sáp nhập với một doanh nghiệp đã tăng trưởng thành công hoặc hứa hẹn sẽ tăng trưởng nhanh chóng cũng có thể giúp các công ty thành lập lâu đời tăng trưởng thần tốc như mong muốn. Ví dụ, Priceline nổi tiếng với định vị “tự định giá vé máy bay của bạn”, đã thực hiện chiến lược này một cách hoàn hảo khi mua lại Booking.com, cho phép nó đạt được lợi thế lâu dài trong thị trường đặt phòng khách sạn. Nhiều người tiêu dùng Mỹ, những người chỉ quen thuộc với Priceline qua các chương trình quảng cáo “Priceline Negotiator” với sự tham gia của nam diễn viên William Shatner có lẽ không biết rằng gần 2/3 doanh thu của Priceline đến từ các đơn đặt phòng khách sạn bên ngoài nước Mỹ. Trong năm 2015, Priceline thực sự đạt lợi nhuận mười năm cao nhất so với bất kỳ cổ phiếu nào trong danh sách Fortune 500.

Cũng như hoạt động tăng trưởng thần tốc trực tiếp, để thành công với chiến lược M&A đòi hỏi phải có những hiểu biết sâu sắc hiếm có về thị trường. Nếu mọi đối thủ trong lĩnh vực du lịch lữ hành đều hiểu giá trị của việc đặt phòng khách sạn trực tuyến, thì Priceline đã không thể mua lại Booking.com thành công. Ngoài ra, những công ty đã có vị thế trên thị trường cũng có thể sử dụng một chuỗi các thương vụ mua lại để tăng trưởng nhanh chóng, miễn là họ triển khai quá trình sáp nhập tốt hơn HomeAway. Ví dụ, các thương vụ mua lại Instagram và WhatsApp đã giúp Facebook đối phó tốt với một đối thủ nguy hiểm như Snap để đạt

được vị trí thống lĩnh trong lĩnh vực mạng xã hội cho thế hệ trẻ.

Nhưng các công ty được thành lập lâu đời cũng có một số bất lợi có thể kể đến khi thực hiện chiến lược tăng trưởng thần tốc, ngoài các yếu tố như ít nhanh nhẹn và ít linh hoạt hơn.

### ***BẤT LỢI #1: ĐỘNG CƠ THÚC ĐẨY***

Đối với các công ty đã có vị thế trên thị trường, các khuyến khích có xu hướng ủng hộ việc mở rộng một cách thận trọng hơn là tăng trưởng thần tốc bằng mọi giá. Các công ty thành công thường cho rằng họ đang nắm giữ những thứ có giá trị, vì vậy chấp nhận rủi ro không hẳn là một điều tốt. Nếu bạn tham gia cuộc chơi tăng trưởng thần tốc và thất bại, bạn sẽ phá hủy những điều có giá trị đã gây dựng. Ngược lại, đối với một công ty start-up, sự phá sản thường được xem là kết quả mặc định, vì vậy không có gì để mất. Bên cạnh đó, các công ty lớn cũng thường phải đối mặt với các áp lực đến từ phía cổ đông, các nhà phân tích và báo chí. Vì vậy, các nhà lãnh đạo của các công ty lớn không sai khi tỏ ra thận trọng! Một thất bại lớn và công khai có thể nhấn chìm giá cổ phiếu của một công ty lâu đời – và cả danh tiếng của nó. Hơn nữa, phần thưởng tiềm năng phải là rất lớn để họ cân nhắc. Một cơ hội trị giá 10 triệu đô la có thể là một cuộc cá cược đối đời đối với một công ty start-up, nhưng đối với một công ty lớn, đó chỉ là một số tiền nhỏ mà thôi.

Các động cơ cá nhân thúc đẩy nhân viên cũng có thể có tác động tiêu cực đến các nỗ lực tăng trưởng nhanh chóng trong một công ty đã được thành lập lâu năm. Một người nhân viên hoặc giám đốc điều hành đề xuất một sáng kiến mạo hiểm giúp tăng trưởng thần tốc chính là người có nhiều lợi ích nhất (cơ hội thăng tiến, tiền thưởng, sức ảnh hưởng,...) từ thành công của nó. Ngược lại, các nhân viên khác hầu như không nhận được gì từ thành công này, và thậm chí có thể trở thành người thua cuộc nếu thành công đó cho phép người chiến thắng vượt qua họ để được thăng chức hoặc khen thưởng. Ngược lại, nếu sáng kiến này không thành công và khiến cho công ty phải trả giá đắt, thì tất cả nhân viên còn lại sẽ bị liên đới. Vậy nên, có gì lạ đâu khi nhiều sáng kiến táo bạo bị bóp chết từ trong trứng nước khi được đưa ra trình bày trước tập thể?

### ***BẤT LỢI #2: CAM KẾT KHÔNG PHÂN CHIA GIAI ĐOẠN***

Một nhược điểm khác (phần lớn là tự gây nên) của các công ty lớn là không có khả năng hoặc không sẵn sàng thực hiện các khoản đầu tư của họ. Điều này là kết quả của các khuyến khích nội bộ

thường thưởng cho các nhà quản lý dựa trên doanh thu mà họ giám sát, trong khi xử phạt các thất bại và đánh giá thấp các cơ hội tăng trưởng. Các khoản đầu tư được phân theo giai đoạn cho phép các nhà quản lý giảm thiểu các bất lợi của công ty xuống thấp nhất khi thử nghiệm một dự án hoặc ý tưởng mới. Nhưng vì hầu hết các thử nghiệm như vậy đều thất bại, cho nên các nhà quản lý của các công ty lớn thường cố gắng giảm nguy cơ thất bại bằng cách cam kết nhiều nguồn lực hơn. Thật không may, hầu hết các cơ hội tăng trưởng thần tốc đều rất rủi ro và không chắc chắn, đòi hỏi rất nhiều vốn để thành công, điều đó khiến cho một cam kết không phân chia giai đoạn đặt công ty vào một màn cá cược. Mặc dù đó có thể không phải là một vấn đề lớn đối với một start-up, luôn phải thành công hoặc là chết, nhưng nó sẽ là một vấn đề rất lớn cần phải cân nhắc đối với một doanh nghiệp đã có lợi nhuận trong nhiều năm hoặc thậm chí nhiều thập kỷ!

Vì cái tôi của mình, các nhà quản lý cấp cao tại các công ty lớn thường thích những tuyên bố hào nhoáng và các cam kết trọng đại đối với các thử nghiệm nhỏ có thể tạo ra sự tăng trưởng thần tốc nếu thành công. Các công ty lớn hơn thường phải gánh chịu chi phí quản lý cực kỳ lớn; vào thời điểm một đề xuất được chấp thuận thì các đối thủ cạnh tranh có thể đã tóm gọn thị trường.

Không có gì đáng ngạc nhiên khi một công ty lớn như Amazon vẫn tiếp tục coi trọng và khuyến khích các cam kết và thử nghiệm theo giai đoạn. Trong một lá thư nổi tiếng gửi cho cổ đông của mình, Bezos yêu cầu Amazon vẫn tiếp tục duy trì tư duy khởi nghiệp, cái mà ông gọi là “Ngày đầu tiên” (Day 1). Bezos viết: “Vào ngày đầu tiên, bạn phải kiên nhẫn thử nghiệm, chấp nhận thất bại, ươm mầm, bảo vệ cây non và triển khai quyết liệt hơn khi nhận thấy khách hàng hài lòng”.

### ***BẤT LỢI #3: ÁP LỰC TỪ THỊ TRƯỜNG ĐẠI CHÚNG***

Điều bất lợi cuối cùng đối với các công ty lớn là họ thường là các công ty đại chúng, vì vậy họ phải đối mặt với một loạt áp lực về việc cung cấp các kết quả tài chính ngắn hạn (ví dụ, hàng quý). Trong khi đó, tăng trưởng thần tốc thường yêu cầu phải hy sinh hiệu quả ngắn hạn (bao gồm các kết quả tài chính) để đạt được các giá trị trong dài hạn. Mặt khác, các công ty tư nhân được tổ chức khép kín; điều này có thể giúp các cổ đông lớn dễ dàng đồng ý trên một khoản đầu tư dài hạn và mạo hiểm – trong trường hợp những cổ đông này sẵn sàng chịu rủi ro để có được phần thưởng lớn hơn nhiều. Nhưng một công ty đại chúng có thể phải đối mặt với các nhà đầu tư chủ động và sự vùng lên của một số cổ đông khác nếu

họ cố gắng thực hiện một chiến lược tăng trưởng thần tốc. Điều này thậm chí có thể dẫn đến khả năng tột tệ nhất – phát sinh chi phí ban đầu của tăng trưởng thần tốc nhưng lại không có những cam kết và sự theo dõi cần thiết để gạt hái những phần thưởng dài hạn. Nhiều công ty tăng trưởng thần tốc giao dịch công khai như Google và Facebook đã cố gắng tránh áp lực của thị trường đại chúng bằng cách phát hành hai loại cổ phiếu để thẩm quyền ra quyết định được trao cho một số ít người (ví dụ như Larry, Sergey và Mark).

Với những ưu điểm và nhược điểm trên, dưới đây là một vài kỹ thuật quản lý cụ thể hoặc “bí kíp” (hack) mà các công ty lớn có thể sử dụng khi họ bắt đầu tham gia tăng trưởng thần tốc.

## ***BÍ KÍP TĂNG TRƯỞNG THẦN TỐC***

Một bí kíp hiệu quả để giúp công ty hiện tại của bạn tăng trưởng thần tốc là **tìm cách nâng cao trình độ của nhân viên và doanh nghiệp bằng cách tận dụng những kinh nghiệm tăng trưởng thần tốc trước đó**. Cách đơn giản nhất đó là hợp tác với một công ty start-up tăng trưởng thần tốc. Ví dụ, để đáp trả sự tăng trưởng và mối đe dọa của Uber đối với thị trường xe hơi có người lái, GM đã đầu tư 500 triệu đô la vào Lyft, một đối thủ tăng trưởng thần tốc đáng gờm của Uber. Ngoài ra, GM cũng đã đặt cược bằng cách mua lại Cruise để sở hữu công nghệ xe tự lái của họ.

Một kỹ thuật ít rõ ràng hơn là **tận dụng kiến thức của các nhà đầu tư mạo hiểm**. Các nhà đầu tư mạo hiểm là những người hâm mộ cuồng nhiệt của tăng trưởng thần tốc và lợi nhuận mà nó mang lại, ngay cả khi họ không biết gì về thuật ngữ này trước khi cuốn sách này ra mắt. Nếu bạn yêu cầu họ trở thành nhà đầu tư thiểu số trong dự án, họ sẽ giúp đưa ra một đánh giá thực tế về tình huống của bạn. Ví dụ, nhiều công ty lớn đánh giá sai tài sản của họ hoặc đánh giá quá cao lợi thế mà mình có được và cố gắng để tăng trưởng thần tốc ngay cả khi nó không được khuyến khích nếu được xem xét khách quan từ bên ngoài. Tiếp cận các nhà đầu tư mạo hiểm là một cách nhanh chóng để hiểu được các chuyên gia am hiểu đánh giá về giá trị tài sản của bạn như thế nào.

Cách cuối cùng để giảm thiểu những cạm bẫy cố hữu của tăng trưởng thần tốc trong một tổ chức lớn đó là **hãy xem sáng kiến mới như là một công ty nhỏ bên trong một công ty lớn**. Khi bắt đầu một dự án tăng trưởng thần tốc, bạn sẽ cần quản lý nó khác với các dự án thông thường khác. Phương pháp tăng tốc độ và giảm hiệu quả của tăng trưởng thần tốc có vẻ thật liêu lĩnh và

lãng phí so với các dự án thông thường vốn được thiết kế để mang lại sự tăng trưởng ổn định. Do đó, một dự án tăng trưởng thần tốc cần phải được cách ly với phần còn lại của công ty để người điều hành dự án có thể quản lý nó một cách hiệu quả. Một ví dụ kinh điển là cách tiếp cận của Steve Jobs đối với nhóm Macintosh đầu tiên, họ có các văn phòng làm việc riêng, tách biệt với các nhân viên Apple thông thường. Hay gần đây nhất, đó là Larry Page với dự án Android, ông cho phép nhóm của Andy Rubin làm việc trong các văn phòng riêng biệt mà thể nhân viên của Google không đủ quyền truy cập vào các văn phòng này, và áp dụng các phương thức tuyển dụng khác biệt so với quy trình tuyển dụng của công ty mẹ. Điều tương tự cũng đúng với dự án PlayStation tại Sony, dự án Kindle tại Amazon và nhóm Watson tại IBM.

## **TĂNG TRƯỞNG THẦN TỐC TRONG LĨNH VỰC PHI LỢI NHUẬN**

Mặc dù chúng tôi luôn cố gắng tập trung vào việc phân tích cách thức áp dụng tăng trưởng thần tốc trong thế giới kinh doanh, nhưng nguyên tắc cơ bản của việc hy sinh tính hiệu quả cho tốc độ khi đối mặt với sự không chắc chắn vẫn có thể được áp dụng trong bất kỳ bối cảnh nào.

Hãy cùng xem xét các yếu tố thúc đẩy và hạn chế tăng trưởng của tăng trưởng thần tốc biến đổi như thế nào trong lĩnh vực phi lợi nhuận.

### **QUY MÔ THỊ TRƯỜNG**

Trong thế giới phi lợi nhuận, chúng ta cần tìm ra các thước đo mới cho quy mô thị trường, vì chúng ta không thể dựa vào các số liệu tài chính như doanh thu. Thông thường, thước đo tốt nhất có thể chỉ đơn giản là số người được cải thiện cuộc sống, các thước đo khác như “số năm sống khỏe mạnh”, hoặc là “số tấn carbon được cách ly” cũng có thể phục vụ vai trò này. Mặc dù số liệu có thể thay đổi, nhưng nguyên tắc về quy mô thị trường thì vẫn vậy – nếu không có một thị trường rộng lớn, tăng trưởng thần tốc dường như không có nhiều ý nghĩa. Một trong những lý do chính khiến Quỹ Bill & Melinda Gates quyết định giải quyết công tác phòng chống và điều trị sốt rét là quy mô khổng lồ của “thị trường” sốt rét. Năm 2012, có 207 triệu người mắc bệnh và 627.000 người chết vì căn bệnh này, với 77% số ca tử vong ảnh hưởng đến trẻ em dưới năm tuổi. Những con số này đã bao gồm 42% số ca tử vong đã giảm từ năm 2000 đến 2012, một phần nhờ vào những nỗ lực của Quỹ Gates. Đó là một thị trường rộng lớn, nơi khả năng tăng trưởng thần tốc tạo ra một tác động rất lớn.

## **KÊNH PHÂN PHỐI**

Đối với môi trường kinh doanh và phi lợi nhuận, hệ thống phân phối đóng vai trò quan trọng như nhau. Cho dù sản phẩm của bạn có hiệu quả như thế nào – là một dịch vụ xã hội, hay một ứng cử viên chính trị, hoặc bất cứ điều gì khác – giúp cải thiện cuộc sống của những người mà nó tác động, thì sự tác động này tỷ lệ thuận với tính hiệu quả của chiến lược phân phối của bạn. Mozilla Foundation không phải là tổ chức mã nguồn mở duy nhất tạo ra trình duyệt web (Firefox), nhưng đây là tổ chức phi lợi nhuận duy nhất có khả năng tận dụng hệ thống phân phối để đạt được thị phần dẫn đầu. Năm 2008, Barack Obama đã giành được ghế tổng thống một phần vì chiến dịch của ông là chiến dịch đầu tiên tận dụng được khả năng phân phối của Internet, bao gồm sự kết hợp giữa các mạng lưới hiện có và tính lan truyền rộng rãi của truyền thông mạng xã hội.

## **TỶ SUẤT LỢI NHUẬN GỘP**

Vì nhiều tổ chức phi lợi nhuận không tính phí đối với những người mà họ phục vụ, nên tỷ suất lợi nhuận gộp không được áp dụng ở đây. Tuy nhiên, chúng ta có thể sử dụng các chỉ số có ý nghĩa tương đương với tỷ suất lợi nhuận gộp, chẳng hạn như chỉ số tác động kinh tế. Ở một nghĩa rộng, tỷ suất lợi nhuận gộp là thước đo tác động của một dự án trên mỗi đô la mà nó chi ra, và sự tác động trên mỗi đô la càng lớn thì doanh nghiệp phi lợi nhuận sẽ càng dễ dàng triển khai tăng trưởng thần tốc. Ví dụ, tổ chức Hỗ trợ Xã hội Dân sự Quốc tế ước tính rằng với mỗi 1 đô la chi cho việc phòng ngừa và điều trị sốt rét sẽ tạo ra 20 đô la lợi ích kinh tế, trong đó một tấm màn tẩm thuốc diệt muỗi là đại diện cho một đơn vị tác động hiệu quả nhất. Và loại tác động này có thể so sánh tương đương với tỷ suất lợi nhuận gộp của ngành phần mềm.

## **HIỆU ỨNG MẠNG**

Hiệu ứng mạng là tương đối hiếm gặp trong thế giới phi lợi nhuận. Trong khi đó, các tổ chức phi chính phủ lớn như Hội Chữ thập đỏ và United Way, vị thế thị trường của họ có được chủ yếu là do quy mô kinh tế hơn là hiệu ứng mạng thực sự. Nhưng vẫn đáng để xem xét liệu có thể khai thác hiệu ứng mạng hay không, và làm thế nào để có thể có tác động lớn như vậy.

Chẳng hạn như, Khan Academy của Sal Khan được thành lập khi Sal bắt đầu dạy kèm cho một trong những người em họ của mình thông qua Internet. Khi những người họ hàng khác bắt đầu đăng

ký học cùng, anh quyết định đăng bài giảng của mình lên YouTube để bất kỳ ai trên thế giới cũng có thể sử dụng chúng. Quyết định tận dụng nền tảng YouTube giúp mang đến cho Khan Academy một thị trường khổng lồ (bất kỳ ai có thể truy cập YouTube, đồng nghĩa với hầu hết nhân loại) và một nền tảng phân phối mạnh mẽ (bất kỳ ai tìm kiếm nội dung giáo dục trên YouTube đều có khả năng tìm thấy Khan Academy). Khi Khan Academy có được một cơ sở người dùng khổng lồ, nó bắt đầu được hưởng lợi từ cả các hiệu ứng mạng tiêu chuẩn và gián tiếp. Các nhà giáo dục bắt đầu kết hợp các video của Khan Academy vào chương trình giảng dạy chính thức của họ và tạo ra các kế hoạch học tập dùng để chia sẻ với những người làm giáo dục khác. Ngày nay, Khan Academy được sử dụng bởi 40 triệu học viên và 2 triệu nhà giáo dục mỗi tháng (toàn bộ nước Mỹ chỉ có 50,7 triệu học sinh K-12), và các tình nguyện viên đã dịch video của họ sang 36 ngôn ngữ khác nhau.

### **THIẾU SẢN PHẨM/THỊ TRƯỜNG PHÙ HỢP**

Trong trường hợp của các doanh nghiệp vì lợi nhuận, quy luật bất biến của nền kinh tế thị trường sẽ nhanh chóng loại bỏ các công ty không tìm được sản phẩm/thị trường phù hợp. Không có khả năng đạt được sự phù hợp này thông qua các kết quả kinh doanh thực tế, doanh nghiệp sẽ thiếu doanh thu để tồn tại và có rất ít khả năng huy động thêm vốn từ các nhà đầu tư. Ngược lại, các tổ chức phi lợi nhuận thường nhận được các khoản tài trợ và quyên góp vì lý do phi kinh tế, do vậy dòng tiền được rót vào không luôn tương quan với hiệu quả hoạt động của tổ chức được tài trợ. “Người sử dụng dịch vụ” (client) là những người được các tổ chức giúp đỡ, nhưng “khách hàng” (customer) của các tổ chức này lại là những nhà tài trợ. Tuy nhiên, sản phẩm/thị trường phù hợp vẫn rất quan trọng đối với các tổ chức phi lợi nhuận nếu họ muốn tăng trưởng thần tốc. Nói một cách khác, một tổ chức phi lợi nhuận phục vụ “người sử dụng dịch vụ” của họ càng hiệu quả, thì họ càng có thể huy động được nhiều tiền hơn từ các “khách hàng” của mình. Charity: Water là một tổ chức phi lợi nhuận giúp cung cấp nguồn nước uống sạch và an toàn cho người dân tại các nước đang phát triển. Sản phẩm/thị trường phù hợp được thể hiện qua sự thỏa mãn của những “người sử dụng dịch vụ”, những người đã được hưởng lợi từ hơn 23.000 dự án về nước sạch của tổ chức; và đối với nhà tài trợ, những người thông qua hình ảnh về các giếng mà Charity: Water đã xây dựng để biết rằng 100% các khoản đóng góp của mình được dùng đúng mục đích (chi phí hoạt động của tổ chức được chi trả bởi các quỹ và nhà hỗ trợ tài chính). Kết quả là, trong một thập kỷ kể từ khi thành lập vào năm 2006, Charity:

Water đã huy động được hơn 252 triệu đô la từ hơn 300 ngàn nhà tài trợ cá nhân.

## ***KHẢ NĂNG MỞ RỘNG QUY MÔ HOẠT ĐỘNG***

So với thế giới kinh doanh vì lợi nhuận, nếu có một thách thức nào đó lớn hơn mà các tổ chức phi lợi nhuận phải đối mặt thì đó chính là khả năng mở rộng quy mô hoạt động. Đối với các doanh nghiệp hoạt động vì lợi nhuận, nó thường có doanh thu hoặc số tiền của các quỹ đầu tư mạo hiểm để đầu tư mạnh vào việc mở rộng cơ sở hạ tầng hoặc tuyển thêm nhân viên. Thế giới kinh doanh cũng có nhiều công ty đã mở rộng thành công, điều đó có nghĩa là bạn sẽ dễ dàng hơn để có được những nhân viên có thể giúp bạn quản lý sự tăng trưởng nhanh chóng. Ngược lại, các tổ chức phi lợi nhuận thường không có nguồn tài chính như vậy và chắc chắn không thể tiếp cận được nguồn nhân lực chất lượng cao tương đương. Điều này đòi hỏi các tổ chức phi lợi nhuận cần thiết kế một mô hình hoạt động không đòi hỏi nhiều nguồn lực để mở rộng quy mô, tương tự như tổ chức mã nguồn mở Mozilla.

Ngoài các yếu tố thúc đẩy và hạn chế tăng trưởng, một điểm khác biệt tiềm năng lớn khác là cách nhìn các tổ chức phi lợi nhuận và các tổ chức có tầm ảnh hưởng đối với sự cạnh tranh. Trong thế giới kinh doanh (và một số tổ chức phi lợi nhuận, như các chiến dịch chính trị), cạnh tranh – cụ thể hơn là đánh bại đối thủ cạnh tranh – là một trong những động lực quan trọng nhất cho tăng trưởng thần tốc. Ngược lại, Gates Foundation sẽ rất vui mừng chào đón một tổ chức khác có khả năng chi hàng tỷ đô la để “đánh bại” tổ chức Gates Foundation trên hành trình loại trừ bệnh sốt rét. Điều này giúp giải thích lý do tại sao tăng trưởng thần tốc tương đối ít phổ biến hơn trong thế giới phi lợi nhuận. Tuy nhiên, đứng trước những thách thức ngày nay, từ biến đổi khí hậu đến nghèo đói, cho đến một hệ thống giáo dục cần cải cách, chúng tôi tin rằng đã đến lúc cần phải xem xét cách áp dụng các giải pháp công nghệ có thể mở rộng cho các vấn đề truyền thống.

Hãy cùng xem xét hai ví dụ rất cụ thể nhưng cũng rất khác biệt để xem một số cách mà bạn có thể áp dụng các nguyên tắc của tăng trưởng thần tốc bên ngoài thế giới kinh doanh vì lợi nhuận.

### ***Ví dụ 1: Dress for Success***

Dress for Success (DFS) là một tổ chức giúp những phụ nữ thu nhập thấp có được việc làm bằng cách cung cấp cho họ những bộ trang phục chuyên nghiệp và huấn luyện họ vượt qua các buổi

phông vốn. 99% ngân quỹ hoạt động của tổ chức đến từ các khoản tài trợ, quỹ tài trợ của chính phủ và hoạt động quyên góp.

Không có tiền đầu tư hoặc doanh thu để mở rộng quỹ, người sáng lập DFS, bà Nancy Lublin, đã phải tìm ra cách để vượt qua các thách thức về khả năng mở rộng hoạt động mà không tiêu tốn tiền mặt. Một chiến lược đặc biệt thông minh là tận dụng các hạn chế về cơ sở hạ tầng để khắc phục những hạn chế về nhân lực. Để đạt được quy mô, DFS cần tìm cách sàng lọc các khách hàng tiềm năng (để đảm bảo tổ chức đang phục vụ những người cần thiết nhất) và cung cấp nhân viên cho “cửa hàng” quần áo của mình, cả hai điều đó thông thường sẽ đòi hỏi đội ngũ nhân viên được trả lương hoặc tuyển dụng số lượng lớn các tình nguyện viên. Thay vào đó, Lublin hợp tác với các tổ chức có cùng một nhóm đối tượng khách hàng (như mái ấm của nạn nhân bị bạo hành), nhờ đó bà đã hoàn thành cả hai mục tiêu trên với chi phí bằng không. DFS chỉ chấp nhận khách hàng được giới thiệu bởi các đối tác; đổi lại, những đối tác này được yêu cầu cung cấp tình nguyện viên để hỗ trợ hoạt động tại các cửa hàng. Điều này cho phép DFS mở rộng số lượng người mà họ phục vụ cùng với đội ngũ nhân sự cần thiết để cung cấp dịch vụ đó, mà không phải trả một xu nào!

Lublin cũng tận dụng sức mạnh của một mô hình phân phối sáng tạo bằng cách “nhượng quyền thương hiệu” DFS. Bất cứ ai muốn bắt đầu một cửa hàng DFS đều được mời bay đến New York và ở trong căn hộ của bà. Sau đó, bà đào tạo những doanh nhân đó và gửi họ trở về quê hương của họ để khởi động cho các cửa hàng DFS mới. Khi Lublin rời DFS năm 2002, bà đã mở rộng tổ chức lên bảy mươi sáu cửa hàng. Ngày nay, DFS đã mở rộng sang hai mươi một quốc gia khác nhau và giúp đỡ gần một triệu phụ nữ.

### ***Ví dụ 2: Chiến dịch tranh cử tổng thống của Barack Obama***

Năm 2008, chiến dịch tranh cử của Barack Obama đã sử dụng sức mạnh của tăng trưởng thần tốc – bao gồm việc thiết kế một mô hình hoạt động sáng tạo và tận dụng các công cụ đến từ Silicon Valley để đưa một thượng nghị sĩ nhiệm kỳ đầu tiên ít được biết đến từ Illinois đến Nhà Trắng, mặc dù chiến dịch của ông phải đối đầu với một loạt các chính trị gia nổi tiếng trong nước, bao gồm cả cựu đệ nhất phu nhân và thượng nghị sĩ cùng đảng là bà Hillary Clinton.

Chìa khóa của việc đổi mới sáng tạo mô hình hoạt động đảng sau chiến dịch tranh cử tổng thống trường kỳ của Barack Obama đó là việc vận dụng một cách sáng tạo sự tương tác để kích hoạt và điều

phối một phong trào phi tập trung. Barack Obama tuyên bố tranh cử vào ngày 10 tháng 2 năm 2007. Theo cố vấn chiến dịch Steve Spinner, chiến dịch này đã tăng từ 0 lên 700 nhân viên (và một lực lượng tình nguyện viên còn lớn hơn thế nữa) trong vòng một năm. Để có được sự tăng trưởng nhanh chóng này, công nghệ đóng vai trò quan trọng trong việc tận dụng các mạng lưới lớn sẵn có và tạo ra một hệ thống phân phối mạnh mẽ.

Thứ nhất, Obama tập trung vào khoản tài trợ nhỏ đến từ các cá nhân thông qua Internet thay vì các khoản tài trợ lớn đến từ các nhà tài trợ truyền thống của Đảng Dân chủ. Điều này thực sự cần thiết, vì ông ấy đang chạy đua cho chiếc vé đề cử của Đảng Dân chủ chống lại Hillary Clinton, vốn là ứng cử viên được yêu thích hơn và có mối quan hệ sâu sắc với các nhà tài trợ lớn sau những năm tháng bà ở Nhà Trắng và Thượng viện. Nhưng hóa ra, mô hình hoạt động mới này lại cho phép Obama huy động được nhiều tiền hơn bất kỳ ứng cử viên nào khác trước đây: hơn 650 triệu đô la, cao hơn mức kỷ lục của tổng thống George W. Bush trong chiến dịch tái tranh cử vào năm 2004, với số tiền là gần 300 triệu đô la. Hơn một nửa số tiền của chiến dịch Obama đến từ những người tài trợ dưới 200 đô la; trong khi đó, chỉ 27% số tiền huy động được trong giai đoạn bầu cử năm 2004 đến từ các nhà tài trợ nhỏ.

Thứ hai, chiến dịch Obama cũng sử dụng công nghệ để xây dựng và quản lý một đội quân tình nguyện viên để giành được phiếu bầu. Ở điểm này, chiến dịch Obama đã có một may mắn cực kỳ lớn; không lâu trước khi tuyên bố ứng cử, chiến dịch đã tìm đến mạng xã hội non trẻ Facebook để thiết lập một fanpage chính thức. Người mà họ tiếp cận là đồng sáng lập Facebook, Chris Hughes, ông đã bị thuyết phục rằng Barack Obama có thể giành được chiến thắng và thay đổi thế giới, vì vậy Hughes đã rời Facebook để tham gia chiến dịch này. Với những kinh nghiệm của mình khi làm việc tại một trong những công ty tăng trưởng thần tốc vĩ đại nhất trên thế giới, Hughes đã nhanh chóng áp dụng các công cụ của Silicon Valley vào chiến dịch Obama.

Hughes và nhóm của ông đã tạo ra ba công cụ chính thức đẩy các yếu tố tăng trưởng giúp Obama giành chiến thắng trong cuộc tranh cử. Đầu tiên là trang [my.barackobama.com](http://my.barackobama.com), viết tắt là MyBO. MyBO là một mạng xã hội tận dụng các mạng lưới những người ủng hộ Obama sẵn có, cho phép họ kết nối với nhau, tạo nhóm, lên kế hoạch cho các sự kiện và gây quỹ. Trong suốt chiến dịch, các tình nguyện viên đã sử dụng MyBO để tạo hai triệu hồ sơ, tổ chức hai trăm ngàn sự kiện offline và quyên góp được 30 triệu đô la.

Công cụ thứ hai là công cụ vận động Neighbor-to-Neighbor (Từ Người Láng Giềng tới Người Láng Giềng). Khi người dùng MyBO đăng nhập vào hệ thống, Neighbor-to-Neighbor sẽ cung cấp một danh sách các cử tri chưa có quyết định cuối cùng mà họ có thể gọi điện hoặc đến thăm. Neighbor-to-Neighbor khai thác cơ sở dữ liệu trực tuyến cho phép kết nối các tình nguyện viên với các cử tri dựa trên các yếu tố như tuổi tác, nghề nghiệp, ngôn ngữ và nghĩa vụ quân sự. Neighbor-to-Neighbor đã tạo ra khoảng tám triệu cuộc trò chuyện qua điện thoại và gặp gỡ trực tiếp.

Công cụ cuối cùng là trang web đăng ký cử tri The Vote for Change (Bỏ Phiếu cho Sự Thay Đổi), tự động sắp xếp mức độ phức tạp của các quy tắc đăng ký cử tri địa phương, qua đó giúp cử tri tiềm năng đăng ký chính xác. Ví dụ, khi sinh viên đại học đăng nhập, họ sẽ được hỏi về vị trí của cả ngôi nhà mà họ ở vào thời đại học và thời thơ ấu; sau đó, The Vote for Change sẽ giúp họ đăng ký ở tiểu bang nơi phiếu bầu của sinh viên là cần thiết hơn. Trong chiến dịch, hệ thống The Vote for Change đã giúp cho một triệu người đăng ký bỏ phiếu, tương đương với khối lượng công việc của hai ngàn nhân viên được trả lương để đến từng nhà và vận động theo phương pháp cũ.

Vào thứ ba, ngày 4 tháng 11 năm 2008, Barack Obama đã được bầu làm tổng thống thứ 44 của Mỹ. Một phần nhờ vào các kỹ thuật tăng trưởng thần tốc mà chiến dịch của ông đã sử dụng, ông đã nhận được hơn 69 triệu phiếu bầu, vẫn là một kỷ lục so với bất kỳ ứng cử viên tổng thống Mỹ nào.

Những ví dụ ở trên đã chứng minh rằng tăng trưởng thần tốc có thể là một công cụ đặc lực để tác động và thay đổi xã hội tương tự như cách nó xây dựng một doanh nghiệp có lợi nhuận khổng lồ. Tuy nhiên, điều này cũng không hề dễ dàng; bạn sẽ cần đến một nguồn vốn đáng kể (như chúng ta đã thấy trong chiến dịch tranh cử tổng thống của Barack Obama vào năm 2008), tận dụng sự đóng góp của cộng đồng hoặc một mạng lưới sẵn có khác (như chúng ta đã thấy với Dress for Success) hoặc cả hai. Nhưng nếu bạn có thể thúc đẩy loại tăng trưởng nhanh chóng này thì các bài học về tăng trưởng thần tốc có thể giúp bạn quản lý các khuynh hướng tăng trưởng đó và tối đa hóa tác động bạn có trên thế giới.

## **TĂNG TRƯỞNG THẦN TỐC Ở SILICON VALLEY MỞ RỘNG**

Một trong những phát triển thú vị trong thế giới kinh doanh trong thập kỷ qua là cách mà các hệ sinh thái công nghệ cao trên bờ biển Thái Bình Dương của Mỹ gắn kết chặt chẽ hơn với Silicon

Valley. Trong thế kỷ 20, Seattle, Los Angeles và Silicon Valley là những trung tâm công nghiệp với các chuyên môn và hệ sinh thái khác nhau. Trong khi Silicon Valley chuyên về máy tính, thì Seattle và Los Angeles lại mạnh về hàng không vũ trụ và quốc phòng. Tại mỗi thành phố, các hệ sinh thái đều tạo dựng vị trí dẫn đầu thị trường của mình như cà phê (Seattle) và ngành công nghiệp giải trí (Los Angeles). Nhưng trong thế kỷ 21, Seattle và Los Angeles cũng trở thành nơi có hệ sinh thái công nghệ cao ngày càng gắn liền với Silicon Valley.

Trong một bài báo năm 2017 có tiêu đề “How America’s Two Tech Hubs Are Converging” (tạm dịch: Hai trung tâm công nghệ của Mỹ hội tụ với nhau như thế nào), tờ *Economist* lập luận rằng Seattle và Silicon Valley trở nên ngày càng liên kết chặt chẽ, bằng chứng là hầu hết các khoản đầu tư mạo hiểm vào các công ty khởi nghiệp ở Seattle đều đến từ các quỹ đầu tư mạo hiểm của Silicon, và khoảng 30 công ty ở Silicon Valley đã mở văn phòng tại Seattle nhằm khai thác nguồn nhân lực dồi dào các nhà khoa học máy tính của thành phố này. Trên thực tế, hai công ty tăng trưởng thần tốc nổi bật chiếm vị trí thống trị ở Seattle là Amazon và Microsoft có hàng ngàn nhân viên làm việc tại Silicon Valley. Hoặc Amazon Web Services tại Seattle đã trở thành nền tảng điện toán đám mây được lựa chọn hàng đầu của các công ty khởi nghiệp và các công ty mở rộng quy mô tại Silicon Valley.

Los Angeles cũng đã chứng kiến sự tăng trưởng ấn tượng như một trung tâm cho các công ty start-up và scale-up. Theo các nghiên cứu của CB Insights, các công ty khởi nghiệp ở Los Angeles, đã huy động được 3 tỷ đô la tài trợ trong năm 2016, tăng gấp sáu lần kể từ năm 2012. Hệ sinh thái LA, bao gồm một khu vực dọc theo bờ biển Thái Bình Dương, thường được gọi là khu vực biển Silicon, đã tạo ra một số công ty quan trọng, như Snap và SpaceX, mỗi công ty trị giá hơn 10 tỷ đô la, hay những câu chuyện thành công khác như Dollar Shave Club. Điều đáng chú ý là những nhà sáng lập Snap đã gặp nhau khi học tại Stanford, hay SpaceX được thành lập bởi Elon Musk, người đã từng sống tại San Francisco. Phần lớn các nhà đầu tư của họ là các công ty đầu tư mạo hiểm ở Silicon Valley như Lightspeed, Founders Fund và Venrock. Tương tự như Seattle, Los Angeles là địa điểm hoạt động của các công ty lớn ở Silicon Valley như Google. Những mối quan hệ khăng khít này không đáng ngạc nhiên khi bạn thấy rằng cả Seattle và Los Angeles đều đủ gần Silicon Valley để tạo ra sự đan xen mạng lưới về vốn, nhân lực và học tập: nếu là một chuyến bay ngắn – Seattle cách Silicon hai giờ bay, Los Angeles chỉ cách một giờ bay hoặc sáu giờ lái xe từ LA, với rất nhiều Tesla Supercharger (trạm sạc nhanh

của Tesla) dọc theo đại lộ liên bang I-5 để các nhà đầu tư mạo hiểm có thể thực hiện hành trình! Điều này giúp tích hợp các mạng lưới vốn. Các nhà đầu tư tại Silicon Valley dễ dàng đầu tư vào các giao dịch tại khu vực Seattle và Los Angeles vì họ có thể bay đến các cuộc họp hội đồng quản trị và bay đi một cách đơn giản. Điều này cũng giúp tích hợp các mạng lưới tài năng, vì các doanh nhân có thể dễ dàng đi lại giữa các trung tâm để phát triển, duy trì các mối quan hệ cũng như chia sẻ hiểu biết và học hỏi trực tiếp. Ví dụ, vị trí địa lý cho phép Elon Musk điều hành cả Tesla (ở Silicon Valley) và SpaceX (ở Los Angeles). Seattle và Los Angeles cũng cung cấp một chất lượng cuộc sống đủ tốt cho các chuyên gia, bản thân hai thành phố này là trung tâm văn hóa lớn và các điểm du lịch nổi tiếng, thị trường nhà đất ở đây rẻ hơn (nếu không muốn nói là cực kỳ rẻ) so với Silicon Valley.

Các mối quan hệ này có thể sẽ còn gần hơn nữa nếu các thành phố được kết nối bằng các hệ thống giao thông bổ sung như đường sắt tốc độ cao hoặc dự án Hyperloop (hệ thống giao thông tốc độ cao) do Elon đề xuất, hoặc với sự ra đời của những chiếc xe tự lái, giúp mọi người có thể di chuyển qua lại giữa các thành phố này và Silicon Valley nhanh hơn, rẻ hơn. Do đó, LA và Seattle đang ngày càng trở thành mảnh đất màu mỡ cho tinh thần khởi nghiệp và là địa điểm lý tưởng để thành lập một công ty mà bạn đang lên kế hoạch cho tăng trưởng thần tốc. Thật thú vị khi xem dự án HQ2 của Amazon với việc xây dựng trụ sở thứ hai của công ty (Amazon dự định chi 5 tỷ đô la để xây dựng một khuôn viên mới có sức chứa 50 ngàn nhân viên) sẽ giúp thực hiện dự án “Silicon Valley mở rộng” ra xa hơn (hay thậm chí còn xa hơn nữa). Moody cho rằng Austin là thành phố có khả năng được lựa chọn nhất, trong khi tờ *New York Times* tin rằng Denver là lựa chọn tốt hơn. Cả hai đều có những lập luận hợp lý, dựa trên tập quán di cư lâu đời từ Silicon Valley đến Colorado và các chuyến bay “nerd bird” mà Southwest đang điều hành giữa San Jose và Austin.

## **CÁC KHU VỰC TĂNG TRƯỞNG THẦN TỐC TIỀM NĂNG KHÁC**

Tại Mỹ, các thành phố như Boston và Austin đã và đang nổi lên như những trung tâm công nghệ mạnh mẽ, tiếp theo là Boulder, Colorado và thậm chí là thành phố New York. Ở châu Âu, các thành phố như London, Stockholm và Berlin (nơi Rocket Internet của anh em nhà Samwer đang cố gắng công nghiệp hóa tăng trưởng thần tốc như một mô hình kinh doanh, với những thành công và thất bại đáng chú ý) cũng đã bắt đầu tạo ra các công ty thú vị. Theo nghiên cứu tại Wharton, số lượng các công ty “kỳ lân” hàng tỷ đô la ở Stockholm cao thứ hai, chỉ xếp sau Silicon

Valley. Khoảng 65% người trưởng thành trong độ tuổi lao động (từ mười tám đến sáu mươi bốn tuổi) ở Thụy Điển nghĩ rằng có nhiều cơ hội tốt để thành lập công ty ở Thụy Điển, so với 47% người Mỹ trong độ tuổi lao động.

Ví dụ, người khổng lồ phát nhạc trực tuyến của Stockholm, Spotify, nắm giữ một kỷ lục tăng trưởng thần tốc tuyệt vời mà hầu hết các kỳ lân ở Silicon Valley đều ghen tị. Những nhà đồng sáng lập của Spotify, Daniel Ek và Martin Lorentzon, đều là những doanh nhân có kinh nghiệm thực hiện tăng trưởng thần tốc trước đây – Ek từng là CTO của Stardoll, trong khi Lorentzon là đồng sáng lập của Tradedoubler. Spotify sử dụng mô hình kinh doanh freemium đã được chứng minh, cung cấp dịch vụ miễn phí cơ bản để khuyến khích người dùng đăng ký dịch vụ âm nhạc chất lượng cao hơn và không có quảng cáo. Kể từ khi ra mắt năm 2008, Spotify đã theo đuổi một quá trình đầu tư cực kỳ tích cực, huy động được hơn 2,5 tỷ đô la từ các quỹ đầu tư mạo hiểm của Silicon Valley, chẳng hạn như Founders Fund, Accel và Kleiner Perkins Caufield & Byers, cũng như các nhà đầu tư toàn cầu có bề dày kinh nghiệm, như Horizons của Li Ka-shing và Digital Sky Technologies (DST) của Yuri Milner, đồng thời tăng từ 1 triệu thuê bao trả tiền trong năm 2011 lên đến 60 triệu thuê bao trả tiền trong năm 2017.

Điều đáng chú ý là mặc dù thành công tại Stockholm, nhưng vào năm 2016, Ek và Lorentzon bắt đầu lo sợ rằng các chính sách nhà ở hạn chế và đắt đỏ đối với người nhập cư cùng với chính sách đánh thuế nặng các quyền chọn cổ phiếu có thể khiến Spotify khó tồn tại lâu dài ở thành phố này. Thật vậy, vào tháng 2 năm 2017, Spotify tuyên bố rằng họ sẽ tăng thêm 1.000 việc làm mới ở văn phòng New York, biến Mỹ trở thành ngôi nhà của phần lớn lực lượng lao động của Spotify.

Bên ngoài thế giới phương Tây, triển vọng có thể còn tươi sáng hơn. Tất nhiên chúng ta đã biết về Trung Quốc, nhưng Ấn Độ cũng được dự đoán sẽ vượt qua nền kinh tế Mỹ trong thế kỷ 21. Gã khổng lồ thương mại điện tử Ấn Độ, Flipkart, đã huy động được gần 7,3 tỷ đô la từ các nhà đầu tư trên toàn thế giới, bao gồm Accel (Silicon Valley), Tiger Global (New York), Naspers (Nam Phi), GIC (Singapore) và SoftBank (Nhật Bản). Các nhà sáng lập của nó, Sachin Bansal và Binny Bansal – hai người tuy không có họ hàng gì – đều từng làm việc cho Amazon. Châu Phi là vùng đất tiên phong trong các dịch vụ di động (như hệ thống thanh toán di động M-Pesa, được phát triển ở Anh, quản lý bởi IBM ở Mỹ, và công nghệ hiện do Huawei quản lý tại Trung Quốc). M-Pesa chiếm 28 tỷ đô la

giao dịch ở Kenya vào năm 2015; so với 63 tỷ đô la GDP Kenya năm đó. Châu Mỹ Latinh đại diện cho một thị trường nổi tiếng Tây Ban Nha phát triển nhanh, rộng lớn. Israel, nơi tự hào có nhiều công ty start-up tính trên đầu người hơn bất kỳ quốc gia nào khác, là một trung tâm hàng đầu cho các công ty an ninh mạng và cũng là nơi có cộng đồng đầu tư mạo hiểm phát triển mạnh. Ngay cả ở Úc cũng đã xuất hiện các công ty công nghệ thành công như Atlassian.

Tăng trưởng thần tốc trong các hệ sinh thái mới nổi đặt ra cả những thách thức lẫn các cơ hội khác nhau. Các hệ sinh thái mới nổi thường thiếu các nền tảng mà các hệ sinh thái đã được thiết lập như Silicon Valley hay rộng hơn là thị trường Mỹ – ví dụ, hệ thống thanh toán và các đơn vị vận chuyển, chưa kể đến các nhà cung cấp dịch vụ chuyên nghiệp (luật sư, kế toán...), các giám đốc điều hành nhiều năm kinh nghiệm và các nhà đầu tư mạo hiểm đầy nhiệt huyết. Điều này làm cho tăng trưởng thần tốc trở nên khó khăn hơn, dẫn đến tốc độ tăng trưởng chậm hơn. Sẽ dễ dàng hơn khi tận dụng các nền tảng sẵn có hơn là tự tay xây dựng mọi thứ từ đầu.

Mặt khác, một khi đã thành công, việc xây dựng một nền tảng của riêng bạn thể hiện một lợi thế cạnh tranh lớn, kết hợp theo thời gian, dẫn đến tăng trưởng dài hạn nhanh hơn. MercadoLibre tăng trưởng chậm hơn nhiều so với Amazon trong những năm đầu tiên. Ở châu Mỹ Latinh, thậm chí chưa đến một nửa số lượng người tiêu dùng có tài khoản ngân hàng. Vì vậy, công ty không thể tận dụng sự phổ biến của mạng lưới thẻ tín dụng hay các đơn vị vận chuyển sẵn có theo cách mà Amazon đã làm; thay vào đó, họ đã phải xây dựng toàn bộ hệ thống thanh toán và hậu cần của riêng mình.

Tuy nhiên, ngày nay việc sở hữu một hệ thống thanh toán thương mại điện tử hàng đầu ở châu Mỹ Latinh như Mercado Pago đã cho phép MercadoLibre duy trì tốc độ tăng trưởng cao hơn so với các đối thủ cạnh tranh khác, và xác lập một rào cản xâm nhập ngành lớn. Trong khi các đối thủ muốn cạnh tranh với Amazon tại thị trường Mỹ có thể thành lập và phát triển nhanh chóng nhờ Visa và UPS, thì một đối thủ của MercadoLibre sẽ phải sử dụng nền tảng thanh toán và dịch vụ hậu cần của MercadoLibre, khiến cho việc đạt được các chỉ số có sức thuyết phục trở nên khó khăn.

MercadoLibre cũng có thể tận dụng những bài học của các công ty tăng trưởng thần tốc trước đó, như là eBay. Năm 2001, eBay đã mua lại một công ty của Pháp có tên iBazar cùng công ty con của

nó ở Brazil. Vì eBay chỉ muốn tập trung vào thị trường châu Âu nên công ty đã đưa ra một đề nghị cho phép MercadoLibre tiếp quản hoạt động ở Brazil để đổi lấy 19,9% cổ phần của MercadoLibre. Giao dịch này bao gồm một thỏa thuận không cạnh tranh trong năm năm (điều đó có nghĩa là MercadoLibre sẽ không phải lo lắng về việc eBay mở rộng sang thị trường châu Mỹ Latinh trong khoảng thời gian đó) và một thỏa thuận chia sẻ kinh nghiệm thực tiễn giữa hai bên. Mặc dù thỏa thuận không cạnh tranh đã được triển khai, tuy nhiên trong một cuộc phỏng vấn với chương trình podcast *Masters of Scale* của Reid, Giám đốc điều hành Marcos Galperin chia sẻ rằng yếu tố quan trọng nhất đối với MercadoLibre trong giao dịch với eBay đó là thỏa thuận chia sẻ kinh nghiệm thực tiễn:

Cuối cùng, điều vô cùng quý giá đối với chúng tôi đó là quy trình chia sẻ kinh nghiệm thực tiễn cực kỳ sâu sắc giữa hai bên. Về cơ bản, chúng tôi giống như một công ty con của eBay trong năm năm! Chúng tôi đến đó [trụ sở của eBay ở Silicon Valley] mỗi quý. Tại đây, các bộ phận khác nhau của MercadoLibre sẽ được tiếp xúc với các bộ phận tương ứng của eBay để trao đổi những kinh nghiệm thực tiễn tốt nhất trên thị trường. Điều này thực sự giúp ích rất nhiều cho chúng tôi trong quá trình mở rộng quy mô khi có thể nhìn thấy tất cả các vấn đề khác nhau mà eBay gặp phải ở các khu vực khác nhau trên thế giới và với các đối thủ khác nhau. Qua đó, chúng tôi hoàn toàn có thể chọn lựa những điều eBay đang triển khai để áp dụng hoặc không áp dụng cho thị trường Mỹ Latinh.

Marcos và đội ngũ của ông không chỉ đơn giản là bắt chước eBay. Họ chọn lọc các kinh nghiệm thực tiễn tốt nhất của eBay, và điều chỉnh chúng theo các đặc điểm cụ thể trên thị trường của mình.

Tất cả các hệ sinh thái mới trên toàn cầu đều đại diện cho các cơ hội thú vị và khác biệt, giống như Trung Quốc mười lăm năm trước hoặc Silicon Valley hai mươi lăm năm trước. Chẳng hạn như, Boston giành vị trí dẫn đầu về lĩnh vực sức khỏe nhờ các bệnh viện và trường đại học đẳng cấp thế giới, trong khi New York sở hữu các công ty hàng đầu trong lĩnh vực thời trang như Rent the Runway và Birchbox. Các quốc gia như Estonia đã làm cho sự phụ thuộc của họ vào thị trường quốc tế trở thành một thế mạnh; Skype (được thành lập bởi các lập trình viên người Estonia là Priit Kasesalu và Jaan Tallinn) không thể khởi nghiệp ở Mỹ vì các cuộc gọi điện thoại quốc tế hầu như không mấy quan trọng đối với người tiêu dùng Mỹ.

## TRUNG QUỐC: VÙNG ĐẤT CỦA TĂNG TRƯỞNG THẦN TỐC

Bạn có nhớ quyết định ra mắt và tăng trưởng thần tốc sản phẩm WeChat của Pony Ma vào năm 2010 không? Ông ấy đã làm điều này bất chấp những rủi ro lớn mà WeChat có thể gây nên đối với sản phẩm máy tính để bàn QQ của mình, đồng thời ảnh hưởng đến lợi nhuận sau thuế của Tencent. Tuy nhiên, bằng cách chấp nhận những rủi ro này và ra mắt WeChat, Pony Ma đã mang lại luồng sinh khí mới cho công ty của mình và đẩy nó lên một tầm cao hơn nữa.

Câu chuyện về WeChat minh họa cho lý do tại sao Trung Quốc rất có thể sẽ trở thành một hệ sinh thái thậm chí còn tốt hơn Silicon Valley cho hoạt động tăng trưởng thần tốc, xét về bất cứ khía cạnh nào. Giống như Silicon Valley, Trung Quốc có một nền văn hóa doanh nhân khuyến khích chấp nhận rủi ro, một khu vực tài chính phát triển cao, sẵn sàng tài trợ cho tăng trưởng mạnh mẽ và nguồn cung nhân lực công nghệ chất lượng cao. Nhờ sự tăng trưởng đáng kinh ngạc gần đây, thị trường Trung Quốc trở nên cực kỳ rộng lớn và tạo điều kiện tốt cho mọi sự đột phá.

Trung Quốc là một trong những nền kinh tế phát triển nhanh nhất thế giới trong nhiều thập kỷ, và PricewaterhouseCoopers dự đoán rằng nền kinh tế Trung Quốc sẽ vượt mặt Mỹ về quy mô vào năm 2030. Trong nhiều lĩnh vực, họ thực sự đã vượt trội so với Mỹ. Năm 2016, khối lượng thanh toán di động ở Trung Quốc là 8,6 ngàn tỷ đô la, so với Mỹ là 112 tỷ đô la. Nói cách khác, thị trường thanh toán di động của Trung Quốc đã gấp gần 77 lần so với Mỹ. Didi Chuxing cung cấp 20 triệu lượt đi mỗi ngày tại Trung Quốc, gấp ba lần lượng lượt đi của Uber trên toàn thế giới. Những yếu tố này mang lại cho Trung Quốc một lợi thế lớn so với các hệ sinh thái khác khi nói đến yếu tố tăng trưởng về quy mô thị trường.

Trung Quốc cũng có những lợi thế lớn khi khắc phục những hạn chế tăng trưởng về khả năng mở rộng hoạt động, nhờ vào tính linh hoạt của thị trường lao động, điều đã được tiết lộ trong một bài báo vào năm 2012 của *New York Times* về hoạt động sản xuất của Apple tại Trung Quốc: “Giám đốc điều hành của Apple đã ước tính rằng sẽ cần đến khoảng 8.700 kỹ sư công nghiệp để giám sát và hướng dẫn 200.000 công nhân lắp ráp tham gia sản xuất iPhone. Các phân tích của công ty dự báo sẽ mất đến chín tháng để tìm thấy số lượng kỹ sư có trình độ tương đương như vậy tại Mỹ. Tuy nhiên, chỉ mất có mười lăm ngày tại Trung Quốc”.

Kết quả dẫn đến một hệ sinh thái trong đó các công ty phát triển, tan vỡ và kết hợp lại với tốc độ đáng kinh ngạc. Kai-Fu Lee, người điều hành Sinovation Ventures, và từng là người đứng đầu văn phòng của Google tại Trung Quốc cho biết: “Sự đổi mới sáng tạo tại đây diễn ra với tốc độ nhanh hơn”. Thị trường Trung Quốc xem tăng trưởng là giải pháp đầu tiên, cuối cùng và tốt nhất cho hầu hết mọi vấn đề. Có lẽ đây là lý do tại sao các công ty khởi nghiệp Trung Quốc có xu hướng mở rộng với tốc độ thậm chí nhanh hơn các công ty ở Silicon Valley.

Ví dụ, mất chưa đầy năm năm để nhà sản xuất điện thoại thông minh Trung Quốc, Xiaomi, đi từ vị trí vừa thành lập đến vị trí trở thành công ty start-up có giá trị nhất thế giới vào năm 2014 – kể từ khi nó bị Uber và Didi Chuxing vượt mặt, không một mô hình tăng trưởng thần tốc nào làm nó chậm lại được. Vào năm 2010, Lei Jun thành lập Xiaomi; đến năm 2015, nó là nhà sản xuất điện thoại thông minh lớn thứ ba trên thế giới, chỉ đứng sau Samsung và Apple.

Tuy nhiên, tại Trung Quốc, khi các công ty tăng trưởng nhanh hơn thì chúng cũng có thể giảm sút nhanh hơn. Năm 2016, IDC đã báo cáo rằng doanh số của Xiaomi đã giảm 40% so với năm trước, khi chiến lược bán hàng trực tuyến duy nhất của họ bắt đầu chững lại, và các đối thủ như OPPO và Vivo đã giành được thị phần bằng cách bán hàng thông qua các nhà phân phối chính thống. Ít nhất có một nhà phân tích dự đoán rằng giá trị của Xiaomi sẽ giảm hơn 90%.

Phản ứng của Xiaomi đối với cuộc khủng hoảng này cho thấy khả năng cạnh tranh mạnh mẽ của Lei Jun và nhịp độ đáng kinh ngạc chỉ có thể có ở Trung Quốc. Công ty đã xử lý các vấn đề về phân phối của mình bằng một nỗ lực lớn và nhanh chóng đó là xây dựng chuỗi của hàng vật lý. Xiaomi đã mở 100 cửa hàng bán lẻ Mi Home chỉ trong vòng một năm, và đặt mục tiêu mở 2.000 cửa hàng vào năm 2019. Trong quý đầu tiên của năm 2017, 34% doanh số ở lĩnh vực điện thoại thông minh của Xiaomi tại Trung Quốc đến từ một trăm cửa hàng bán lẻ, công ty tuyên bố sẽ tạo ra doanh số trên mỗi feet vuông chỉ đứng sau Apple Store của Apple. Trong năm 2017, IDC báo cáo rằng doanh số bán hàng của Xiaomi đã tăng 59% so với năm trước, đưa công ty trở lại danh sách năm nhà sản xuất điện thoại thông minh hàng đầu thế giới. Đó là một câu chuyện về một kẻ nghèo khó trở nên giàu có rồi trở lại nghèo khó và trở nên giàu có, tất cả diễn ra vồn vện trong chưa đầy một thập kỷ.

Là một người sáng lập, một nhà đầu tư và một tác giả, chúng tôi có những hiểu biết và trải nghiệm riêng đối với Silicon Valley; ngược lại, các kiến thức của chúng tôi về Trung Quốc về cơ bản cũng chỉ từ con mắt của một người ngoài cuộc. Dù không thể hỗ trợ nhiều nhưng chúng tôi cũng có thể chỉ ra những bài học quý giá mà hai hệ sinh thái này có thể học hỏi lẫn nhau.

Ví dụ, tốc độ tăng trưởng của Trung Quốc thể hiện rằng sự cạnh tranh khốc liệt được xem như là động lực để phát triển. Có một lần, Lei Jun của Xiaomi nói với tôi rằng: “Doanh nhân người Mỹ các bạn thật lười biếng. Đa số nhân viên trong công ty của tôi vẫn phải làm việc vào lúc 9 giờ tối thứ bảy”. Ở một số khía cạnh, ông ấy nói đúng. Các nhà tăng trưởng thần tốc Trung Quốc hoạt động với cường độ mà ít người ở Silicon Valley có thể sánh được. Thay vì mở cửa theo khung giờ làm việc tiêu chuẩn của Mỹ từ 9 giờ sáng đến 5 giờ chiều, Xiaomi hoạt động trên mô hình “996” – bắt đầu làm việc vào lúc 9 giờ sáng, rời văn phòng lúc 9 giờ tối, và làm việc sáu ngày một tuần. Tôi đã thấy điều tương tự tại LinkedIn Trung Quốc. Để đảm bảo tiến độ gấp rút cho dự án Red Horse của chúng tôi, trưởng nhóm Trung Quốc Derek Shen đã chuyển toàn bộ nhóm phát triển đến một khách sạn trong hai tuần để các thành viên có thể làm việc suốt ngày đêm mà không có bất kỳ phiền nhiễu nào của cuộc sống thường ngày.

Một sản phẩm phụ của nguyên tắc làm việc căng thẳng này là nó cho phép các doanh nhân có thể đưa ra quyết định nhanh hơn nhiều, đây là một lợi thế quan trọng trong tăng trưởng thần tốc. Khi tôi phỏng vấn ông cho chương trình podcast *Masters of Scale*, Andrew Ng, một giáo sư tại Stanford, người đồng sáng lập Coursera và là người lãnh đạo phần lớn các dự án học máy tại Google và Baidu (công cụ tìm kiếm hàng đầu của Trung Quốc), nói với tôi rằng khi ở Baidu, ông ấy đã từng có một câu hỏi về nhân sự khi ông đang ăn tối. Ông lập tức nhắn tin cho người đứng đầu bộ phận nhân sự của mình lúc 7 giờ, cô ấy đã nhắn tin cho nhóm của mình để có thêm thông tin, và tới 7 giờ 30, Andrew đã có câu trả lời của mình. “Nếu cô mất hơn một giờ để trả lời, tôi sẽ cảm thấy lo lắng”, Andrew nói. Kiểu ra quyết định nhanh chóng đó có thể khiến cho nhiều người cảm thấy không thoải mái, nhưng bằng cách liên tục đưa ra quyết định nhanh chóng, các doanh nhân Trung Quốc sẽ cảm thấy dễ chịu hơn với những lo lắng và những điều không chắc chắn, cho phép họ di chuyển nhanh hơn.

Một lợi thế khác của Trung Quốc đến từ nguồn tài năng khổng lồ nơi đây. Nguồn cung nhân lực dồi dào cho phép các công ty ở Trung Quốc mở rộng quy mô nhanh hơn, bao gồm mở nhiều văn

phòng ở nhiều thành phố. Trung Quốc cũng có một hoặc hai điều để dạy Silicon Valley về việc khai thác toàn bộ thị trường nhân lực này. Ví dụ, Trung Quốc đã chứng minh là một môi trường tuyệt vời cho các doanh nhân nữ. Trong số 73 phụ nữ là tỷ phú tự thân trên thế giới, 49 người (hơn 2/3!) sống ở Trung Quốc. Tám trong số mười nữ tỷ phú tự thân giàu có nhất thế giới là người Trung Quốc.

Cuối cùng, Trung Quốc gần đây đã vươn lên vị thế là một cường quốc công nghiệp, trong đó nhiều ngành công nghiệp vẫn còn non trẻ và sẽ còn tiếp tục tăng tốc. Trong khi tại Silicon Valley, mọi hoạt động đều tập trung ở thị trường phần mềm và Internet, chỉ có một phần nhỏ hoạt động trong lĩnh vực phần cứng, thì tại Trung Quốc, các công ty phát triển nhanh chóng trong mọi ngành từ nông nghiệp đến hóa chất.

Tuy nhiên, bên cạnh những thế mạnh ấn tượng này, Trung Quốc cũng có thể học hỏi nhiều điều từ Silicon Valley. Điều đầu tiên, một tốc độ tương đối ít điên cuồng hơn ở Silicon Valley cho phép nó có thể theo đuổi công nghệ sâu hơn và thời gian dài hơn, ví dụ như cam kết của Elon Musk về du lịch liên hành tinh hay khoản đầu tư 750 triệu đô la nổi tiếng của Google vào Calico, một dự án để “ngăn chặn cái chết”. Silicon Valley hiện vẫn đang dẫn đầu trong hầu hết các công nghệ chuyên sâu như trí tuệ nhân tạo (AI), thực tế ảo (VR), du hành vũ trụ và năng lượng hạt nhân.

Mặc dù Silicon Valley chắc chắn là quê hương của rất nhiều đối thủ cạnh tranh khốc liệt, nhưng văn hóa của nó cũng khuyến khích sự hợp tác nhiều hơn giữa các công ty. Sự hợp tác này thúc đẩy mạng lưới kết nối giữa các công ty giúp nâng cao năng suất và sự đổi mới cho toàn khu vực. Khi Google cung cấp mã nguồn mở của thư viện phần mềm TensorFlow vào năm 2015, nó cho phép Google tận dụng trí tuệ đám đông để cải thiện các dự án học máy (machine learning) của mình, nhưng đồng thời nó cũng cho phép các công ty trên khắp Silicon Valley (và phần còn lại của thế giới) tăng tốc với các dự án học máy riêng của họ.

Hơn nữa, lịch sử tăng trưởng thần tốc của Silicon Valley đưa nó đi trước Trung Quốc vài thập kỷ về kinh nghiệm và kiến thức học thuật. Hãy nhớ rằng một nửa trong số các công ty công nghệ có giá trị nhất thế giới, tập trung ở khu vực nhỏ này với dân số dưới 4 triệu người, thấp hơn khoảng 10 lần so với khu vực đô thị của Quảng Châu, và 350 lần so với dân số của Trung Quốc. Trong khi đó, tại Trung Quốc, hai công ty trị giá hơn 100 tỷ đô la, Alibaba và Tencent, đều chưa đầy hai mươi tuổi. Những sự thật này cũng

chứng minh rằng Trung Quốc mặc dù sở hữu một nguồn cung nhân lực khổng lồ, đặc biệt là nguồn nhân lực trong lĩnh vực kỹ thuật, nhưng nó vẫn thiếu mật độ như của Silicon Valley, và vẫn còn hạn chế về nguồn nhân lực sẵn sàng cho các vị trí giám đốc điều hành có khả năng quản lý các công ty tăng trưởng thần tốc.

Cuối cùng, hệ thống quản lý tại Trung Quốc khá thiên cận và quy trình tuyển dụng có thể mang lại những trở ngại cho hoạt động tăng trưởng thần tốc. Jerry Yang, bạn của tôi, người đồng sáng lập Yahoo! và là người lãnh đạo dự án đầu tư vào Alibaba – khi Jerry thực hiện chuyến công tác đầu tiên đến Trung Quốc vào năm 1997, người hướng dẫn mà chính phủ Trung Quốc cung cấp cho ông là một giáo viên tiếng Anh, có tên là Jack Ma. Ông quan sát thấy rằng các công ty Trung Quốc thường cố gắng đào tạo nhân viên trong tổ chức để trở thành nhà lãnh đạo. Không giống như ở Silicon Valley, các nhà quản lý cấp cao ở Trung Quốc hiếm khi được đưa vào từ các công ty bên ngoài, và một số ít được tuyển dụng thường chưa từng làm tốt công việc đó. Ví dụ, Hugo Barra là một giám đốc điều hành được đánh giá cao tại Google, người đã gia nhập Xiaomi với tư cách là phó chủ tịch quốc tế, nhưng đã rời công ty sau hơn hai năm để lãnh đạo các dự án VR của Facebook.

Cách tiếp cận nội bộ này có ảnh hưởng rất lớn đối với tăng trưởng thần tốc; bạn phải bắt đầu suy nghĩ về việc lấp đầy các vị trí lãnh đạo nhiều năm trước đó và chuẩn bị người sẵn sàng cho các vị trí ấy. Điều này cũng có nghĩa là có rất ít sự di chuyển nhân sự giữa các công ty và do đó, ít có sự đan xen giữa các ý tưởng và đổi mới. Tuy nhiên, điều này có thể đang thay đổi; Jerry chỉ ra rằng thế hệ start-up đầu tiên của Trung Quốc đã bắt đầu cung cấp hạt giống cho các thế hệ tiếp theo. Ví dụ, Cheng Wei, nhà sáng lập của nền tảng đặt xe trực tuyến Didi Chuxing, đã học cách mở rộng quy mô tại Alibaba, nơi ông làm việc tám năm trước khi bắt đầu công ty riêng của mình. Trải nghiệm đó có lẽ đã giúp Cheng mở rộng quy mô của Didi với tốc độ khiến cho Uber phải ghen tị. Mặc dù được thành lập muộn hơn ba năm so với Uber, nhưng Didi sở hữu số lượng chuyến đi trong năm 2015 cao hơn tổng số chuyến đi của Uber từ ngày thành lập cho đến thời điểm đó. Ngoài ra, các công ty thế hệ đầu tiên như Alibaba, Tencent và Baidu đều là những nhà đầu tư của Didi cho phép đội ngũ quản lý tại Didi có thể tiếp cận một mạng lưới kiến thức hữu ích cho việc tăng trưởng thần tốc.

Nhìn chung, chúng tôi nghĩ rằng các nhà lãnh đạo ngành công nghệ Trung Quốc đang làm rất tốt việc học hỏi từ Silicon Valley. Khi tôi đến và nói chuyện ở Trung Quốc, tôi thấy rằng khán giả của tôi khá quen thuộc với những gì đang xảy ra ở Silicon Valley.

Hầu hết các giám đốc điều hành Trung Quốc đều thông thạo tiếng Anh, và đang theo dõi tin tức mới nhất bằng tiếng Anh mỗi ngày. Có bao nhiêu giám đốc điều hành Mỹ hoặc châu Âu đọc được tiếng Trung Quốc và đang theo kịp sự phát triển ở Trung Quốc? Nếu bạn chờ đợi một sự đổi mới để làm điều này trên báo chí tiếng Anh, có lẽ một công ty ở Silicon Valley hiện cũng đang thực hiện điều đó, nhưng bạn có thể đưa ra lời cảnh báo cho các nhà tăng trưởng thần tốc của Trung Quốc một năm trước khi bước ra sân chơi toàn cầu.

Cơ hội lớn nhất là đó sự hợp tác giữa Silicon Valley và Trung Quốc để kết hợp các thế mạnh tương ứng của họ. Theo Andrew Ng, cần có sự kết hợp các ý tưởng từ cả hai phía Thái Bình Dương để thúc đẩy tiến bộ đột phá trong công nghệ nhận dạng giọng nói. Các công ty ở Silicon Valley như Nvidia đã cung cấp các bộ xử lý đồ họa (GPU) để hỗ trợ các mạng lưới học máy, và vì vậy sự tiến bộ có thể đến từ việc kết hợp chuyên môn lập trình GPU của Silicon Valley với chuyên môn về siêu máy tính của Trung Quốc. Tính đến tháng 11 năm 2016, siêu máy tính mạnh nhất thế giới là một chiếc Sunway TaihuLight tại Trung tâm Siêu Máy tính Quốc gia ở Vô Tích, Trung Quốc, và siêu máy tính đứng thứ hai là Tianhe-2 của Mỹ. Siêu máy tính mạnh nhất của Mỹ, Titan tại Phòng Thí nghiệm Quốc gia Oak Ridge ở Tennessee, có sức mạnh chưa bằng 1/5 so với hệ thống Sunway TaihuLight.

Với sự hợp tác trong tương lai giữa các nhà đổi mới sáng tạo hàng đầu trong hai hệ sinh thái này, chúng ta khó có thể lường trước được những loại hình tiến bộ và giàu có nào có thể được tạo ra.

## **KẾ HOẠCH PHÒNG THỦ TRƯỚC TĂNG TRƯỞNG THẦN TỐC**

Cho đến nay, chúng tôi đã tập trung vào việc giúp bạn hiểu bạn có thể sử dụng tăng trưởng thần tốc như thế nào để xây dựng một công ty start-up trở thành một công ty scale-up thành công, hoặc để nhanh chóng mở rộng quy mô một sản phẩm hoặc đơn vị kinh doanh mới. Nói cách khác, bạn đã học cách sử dụng tăng trưởng thần tốc để tấn công.

Nhưng nếu như bạn là một công ty đi đầu? Chuyện gì sẽ xảy ra nếu công ty của bạn lại ở vị thế ngược lại thay vì không có gì để mất, và có nhiều thứ để đạt được?

Nếu bạn thấy mình ở một vị trí mà các đối thủ cạnh tranh đang cố gắng dùng tăng trưởng thần tốc để vượt qua công ty của bạn, vậy có ba phương án cơ bản để bạn tự bảo vệ mình: đánh bại họ, tham

gia với họ hoặc tránh xa họ.

## **PHƯƠNG ÁN #1: ĐÁNH BẠI HỌ**

Tùy chọn đầu tiên để phòng thủ trước sự tấn công của tăng trưởng thần tốc đó là đánh bại họ bằng cách tiếp tục lối chơi truyền thống của bạn. Như chúng ta đã thảo luận, hầu hết các nỗ lực tăng trưởng thần tốc đều thất bại. Do vậy, bạn nên đánh giá các yếu tố thúc đẩy và hạn chế tăng trưởng của đối thủ cạnh tranh, nếu chúng có vẻ không phù hợp với việc tăng trưởng thần tốc, khi đó có lẽ chiến lược tốt nhất của bạn là không cần phản ứng thái quá.

Những người hâm mộ của Muhammad Ali có thể nhớ lại chiến thuật “dựa dây” (rope-a-dope) từ trận đấu quyền anh “Rumble in the Jungle” của ông ấy với George Foreman. Chiến thuật rope-a-dope cho phép đối thủ ra đòn với mình; khi đối thủ đã mệt, bạn có thể đánh bại anh ta bằng một đòn phản công.

Trong trường hợp của Webvan trong thời kỳ khủng hoảng dot-com, công ty này tồn tại rất nhiều vấn đề (tỷ suất lợi nhuận thấp, các vấn đề về khả năng mở rộng hoạt động) khiến cho những nỗ lực của Webvan đối với tăng trưởng thần tốc hoàn toàn không khả thi ngay từ đầu. Các cửa hàng tạp hóa trên thị trường vì vậy đã sử dụng chiến thuật rope-a-dope trong khi Webvan đang cố gắng thiết lập các kênh tạp hóa trực tuyến, nhưng đây là những nỗ lực đầu tư thấp, và gia tăng hiệu quả từ từ. Safeway thậm chí đã khai thác sự thất bại của Webvan, bằng cách để cho Webvan thuyết phục những người chấp nhận đặt hàng tạp hóa trực tuyến đầu tiên và sau đó thiết lập dịch vụ giao hàng tạp hóa của riêng mình để phục vụ những khách hàng bị kẹt lại.

Tất nhiên, những cửa hàng tạp hóa đó hiện phải đối mặt với một đối thủ cạnh tranh rất khác đó là Amazon, cùng với sự sáp nhập của nó với Whole Foods. Những trường hợp này dường như gợi lên những phản ứng rất khác nhau. Amazon khó có khả năng tự đắm vào mặt mình!

## **PHƯƠNG ÁN #2: THAM GIA CÙNG VỚI HỌ**

Nếu thị trường của bạn có vẻ đã chín muồi cho việc tăng trưởng thần tốc, một kế hoạch khôn ngoan chính là khởi động nỗ lực tăng trưởng thần tốc của chính bạn. Tuy nhiên, vấn đề đặt ra ở đây là với tư cách một công ty đã thành lập lâu đời, bạn có thể không có công nghệ hoặc chuyên môn để giành chiến thắng trong

một cuộc cạnh tranh trực tiếp. Bạn có thể mua lại công nghệ hoặc chuyên môn, nhưng điều này mang lại những rủi ro riêng của nó.

Thứ nhất, nếu tăng trưởng thần tốc đang diễn ra, gần như chắc chắn rằng các nhà đầu tư (công khai hay bí mật) đều đủ hứng thú về thị trường để cung cấp nguồn vốn giá rẻ. Điều đó có nghĩa là bất kỳ thương vụ mua lại nào cũng có thể rất tốn kém.

Thứ hai, như tôi đã cảnh báo Brian Chesky về việc mua lại Wimdu, bất kỳ sự hợp nhất hoặc mua lại nào cũng mang đến khả năng xảy ra xung đột văn hóa. Văn hóa doanh nghiệp của một công ty ổn định, đã thành lập lâu đời và một công ty tăng trưởng thần tốc mạo hiểm là hoàn toàn khác biệt.

Trong cuộc chiến với Amazon, Walmart đã chi 3,3 tỷ đô la để mua lại Jet.com, một mức giá khá cao đối với một công ty khởi nghiệp chỉ mới mười ba tháng tuổi (mức giá này đại diện cho một nguồn doanh thu gấp đôi so với mức định giá của một công ty giàu có như Amazon). Hai công ty đã trải qua một số thời điểm đụng độ văn hóa, chẳng hạn như khi Walmart yêu cầu Jet ngừng một hoạt động thường xuyên của công ty, gọi là *giờ thư giãn (happy hour)*. Trong khung giờ này, Jet dự trữ rượu trong căn bếp văn phòng và cho phép nhân viên uống tại bàn của họ. Theo một bài báo năm 2017 trên *Wall Street Journal*, các giám đốc điều hành của Jet đã phàn nàn và Walmart đã cho phép Jet phục hồi lại khung giờ này tại văn phòng.

Tuy nhiên, doanh số thương mại điện tử của Walmart đã có được sự thúc đẩy lớn từ việc mua lại Jet. Nhờ đó, Walmart đã thu hút thành công các khách hàng thành thị thuộc thế hệ Y, một phân khúc nhân khẩu học quan trọng nhưng không có thói quen đến các cửa hàng truyền thống của Walmart. Tăng trưởng thần tốc là một rủi ro, nhưng nó không là gì cả nếu một đối thủ cạnh tranh của bạn đang tăng trưởng thành công.

### **PHƯƠNG ÁN #3: TRÁNH XA HỌ**

Tùy chọn sau cùng và có lẽ là tùy chọn thường xuyên “thành công” nhất là nhường lại thị trường hiện có cho tay chơi tăng trưởng thần tốc và sử dụng tài sản hiện tại của bạn để chuyển sang một thị trường mới, ít bị tổn thương hơn. Hãy nhớ lại danh sách của chúng tôi về các công ty công nghệ 100 tỷ đô la từ phần giới thiệu; thành viên nhiều tuổi nhất trong danh sách đó đã theo đuổi chính xác chiến lược này và đạt được thành công.

IBM là một trong những công ty tăng trưởng thần tốc đầu tiên trong ngành công nghệ máy tính. IBM sẵn sàng đầu tư để phát triển các sản phẩm mang tính đột phá như System/360 máy tính lớn cho phép nó thống trị thị trường máy tính trong nhiều thập kỷ. Dưới sự lãnh đạo của Thomas Watson Jr., IBM đã đầu tư 5 tỷ đô la để phát triển và ra mắt System/360 (tương đương 30 tỷ đô la ngày nay). Nhưng đến tháng 4 năm 1993, khi Lou Gerstner tiếp quản vị trí CEO, IBM đã báo cáo khoản lỗ 8 tỷ đô la, con số lỗ lớn nhất trong lịch sử kinh doanh của Mỹ cho đến thời điểm đó và dường như có nguy cơ bị vượt mặt bởi các công ty tăng trưởng thần tốc non trẻ như Dell.

Thay vì lơ đãng các vấn đề hoặc cố gắng cạnh tranh trực tiếp trong thị trường máy tính để bàn mà nó đã tạo ra vào năm 1981, Gerstner đã tái định vị thành công IBM như là một nhà tích hợp hệ thống và tư vấn công nghệ đáng tin cậy cho các công ty của Mỹ. Sự dịch chuyển của IBM có thể được nhìn thấy trong hai giao dịch: năm 2002, năm cuối cùng Gerstner giữ vị trí giám đốc điều hành, IBM đã mua lại công ty tư vấn của PricewaterhouseCoopers và năm 2005, họ đã bán doanh nghiệp máy tính cá nhân của mình (bao gồm cả thương hiệu ThinkPad mang tính biểu tượng của nó) cho nhà tăng trưởng thần tốc mới đến từ Trung Quốc có tên là Lenovo (họ cũng đã mua lại bộ phận kinh doanh máy chủ của IBM vào năm 2014).

Một ví dụ điển hình khác có thể được tìm thấy trong cách thức mà các nhà sách độc lập vượt qua sự tấn công dữ dội từ Amazon và thực sự phát triển trở lại. Không có cửa hàng sách độc lập nào có thể cạnh tranh với Amazon về sự đa dạng lựa chọn hoặc giá cả. Nhưng số lượng hiệu sách độc lập đã tăng lên trong bảy năm qua, ngay cả khi Amazon tiếp tục mở rộng quy mô, vì họ đã di cư ra khỏi ngành kinh doanh sách và bước vào lĩnh vực kinh doanh cộng đồng văn học, trở thành điểm đến cho các sự kiện văn hóa (như sự kiện ký tặng sách của tác giả, sự kiện giao lưu giữa cộng đồng đọc sách, những buổi diễn thuyết và nhiều hình thức khác nữa). Các nhà sách độc lập cung cấp một thứ mà Amazon không thể (ít nhất là cho đến khi VR trở nên tiên tiến hơn), đó là trải nghiệm ở trong hiệu sách thực sự, được bao quanh bởi mùi thơm của những cuốn sách, được hỗ trợ bởi những người nhân viên thân thiện và được gặp gỡ những người có cùng sở thích đọc sách.

Nếu một ngày nào đó, bạn nhận ra mình đang đứng giữa một cuộc cạnh tranh chéo với một đối thủ tăng trưởng thần tốc, thì có lẽ đó là điều đáng lo lắng, nhưng nó không phải là bản án tử hình nếu bạn chọn được câu trả lời đúng. Nhưng bạn phải quyết định

nhANH chóng; bởi vì tốc độ của tăng trưởng thần tốc khiến cho sự dẫn đo quá nhiều của bạn đồng nghĩa với việc bạn không làm gì cả.

# Phần VI

## Tăng trưởng thần tốc có trách nhiệm

**T**rong một thế giới lý tưởng, các tổ chức tăng trưởng thần tốc sẽ đại diện cho tất cả các đức tính mà xã hội mong muốn từ các doanh nghiệp – một lực lượng lao động đa dạng và toàn diện, tinh thần trách nhiệm cao đối với các cổ đông và các bên liên quan mật thiết, một nguồn cung cấp công việc dồi dào với mức lương cao, và đội ngũ quản lý đại diện cho những hình mẫu lý tưởng về đạo đức và tinh thần lãnh đạo trong xã hội. Sự thật không may là trên con đường đi đến những điều tốt đẹp như trên, các tổ chức đó có thể phạm phải những sai lầm tương tự như các loại công ty khác, và phải đối mặt với một số thách thức hiện hữu ngay cả khi các tổ chức ấy đã cố gắng hành xử có trách nhiệm.

Hầu hết các công ty phát triển nhanh đang hoạt động trong các thị trường cạnh tranh khốc liệt, để tồn tại và phát triển, họ cần phải vượt trội hơn so với các đối thủ. Trong trường hợp thuận lợi nhất, họ phát triển bằng cách tập trung không ngừng vào việc xây dựng doanh nghiệp, đồng thời cố gắng đạt được các mục tiêu xã hội theo nghĩa rộng lớn hơn. Trong trường hợp xấu nhất, họ cố gắng phát triển nhanh bằng mọi cách có thể.

Những áp lực này trở nên phức tạp, bởi vì thực tế là các công ty tăng trưởng thần tốc phát triển nhanh đến nỗi trở thành những người chơi chính trong xã hội trước khi họ có đủ thời gian cần thiết để trưởng thành hoàn toàn. Điều này dẫn đến những trường hợp xấu như văn hóa doanh nghiệp có vấn đề, mối quan hệ bất lợi với các nhà quản lý và đưa ra quyết định sai lầm.

Những thách thức này thật sự tồn tại nhưng không thể cản bước chúng ta thực hiện tăng trưởng thần tốc. Sự kết hợp giữa trách

nhệm và tốc độ phát triển chính là nghệ thuật để chúng ta có thể nắm bắt thành công lợi thế của người đi đầu trên thị trường mà vẫn phát triển và tuân thủ các chuẩn mực đạo đức chặt chẽ.

Những người hoài nghi có thể nói rằng quy mô do sự phát triển quá nhanh tạo ra vốn đã không tốt đẹp gì, và xã hội nên ngăn chặn các công ty phát triển quá lớn. Trong phiên điều trần trước Quốc hội vào năm 1911, Thẩm phán Tòa án Tối cao tương lai Louis Brandeis lập luận rằng: “Nhìn lại hai mươi năm vừa qua, tôi nghĩ chúng ta nên nhận ra hai điều: Đầu tiên, một tập đoàn có thể là quá lớn để trở thành nơi sản xuất và phân phối hiệu quả nhất; và thứ hai, cho dù nó đã vượt quá điểm hiệu quả kinh tế lớn nhất hay chưa, thì tổ chức đó cũng có thể đã quá lớn để hòa hợp giữa những người mong muốn được tự do”.

Chúng tôi không đồng tình với ý kiến về tác hại của quy mô lớn trong thế giới ngày nay. Đầu tiên, Brandeis đã phát biểu trong thời đại “tín nhiệm ủy thác”, khi những nhân vật điển hình như J. P. Morgan hợp nhất ngành công nghiệp Mỹ thành những công ty khổng lồ, mạnh mẽ như U.S. Steel. Nhưng chúng tôi tin rằng ngày nay các tổ chức tăng trưởng thần tốc có sự khác biệt về chất so với sự tín nhiệm ủy thác trong thời đại vàng son của Mỹ. Những người được tín nhiệm đã tổ chức các công ty độc quyền thật sự trong việc cung cấp các nguồn tài nguyên vật chất quan trọng (như thép và dầu). Người tiêu dùng không có lựa chọn nào khác ngoài việc buộc phải giao dịch với họ. Ngược lại, các công ty như Apple và Amazon phải tranh giành khách hàng mỗi ngày, và nếu họ thất bại, khách hàng của họ có thể chuyển sang mua máy tính xách tay của Dell và đặt sách từ chuỗi nhà sách Barnes & Noble.

Thứ hai, chúng tôi tin rằng quy mô lớn đôi khi là điều gì đó chẳng hề tốt đẹp, nhưng nó vẫn có thể là điều gì đó tuyệt vời. Quy mô không chỉ tạo nên các công ty thống lĩnh thị trường, mà còn tạo nên những giá trị to lớn. Ví dụ, những chiếc điện thoại thông minh mà chúng ta yêu thích trở thành thiết bị điện tử tiêu dùng đại chúng cũng nhờ vào quy mô phát triển của nền kinh tế. Mặc dù Brandeis đã đúng khi cho rằng xã hội cần ngăn chặn các công ty độc quyền cản bước tiến của sự đổi mới sáng tạo trong công nghệ hoặc kinh doanh theo cách AT&T đã làm trong quá khứ khi ngăn chặn sự phát triển của ngành viễn thông, nhưng các công ty lớn nhất hiện nay đã thực sự chấp nhận đổi mới và tạo ra nhiều giá trị hơn bằng cách cung cấp nền tảng cho mọi thứ từ phần mềm quản lý năng suất kinh doanh (Slack) cho đến giải trí (Netflix). Ngay cả sự tập trung về vốn mà quy mô đã tạo ra cũng không hoàn toàn là điều xấu; nó đã cho phép các công ty tăng

trưởng thân tộc tham gia vào các dự án “Moonshot”, như dự án du hành không gian (SpaceX) và dự án phát triển xe tự lái (Waymo của Google), sự đầu tư ấy có thể cải thiện đáng kể cuộc sống của chúng ta.

Trái ngược với việc kêu gọi theo phản xạ là sự tháo dỡ các công ty lớn, cách tiếp cận tốt hơn để giảm bớt những vấn đề có thể xảy ra khi mở rộng quy mô chính là tận dụng các nguyên tắc cho một nền cộng hòa lành mạnh mà James Madison đặt ra trong Bài luận về Chính quyền Liên bang “Federalist No.10”. Madison đã chỉ ra các mối nguy hiểm từ các phe phái, đó là các nhóm hành động cụ thể chống lại lợi ích của toàn bộ cộng đồng. Madison lập luận rằng phe phái là một hệ quả tự nhiên của tự do và, để chống lại chúng, chiến lược tốt nhất là tạo ra một xã hội đa dạng, trong đó không có phe phái đặc biệt nào có thể chiếm ưu thế. Madison đã viết: “Mở rộng phạm vi, bạn sẽ tham gia vào nhiều nhóm và có sở thích khác nhau; bạn sẽ làm giảm đi khả năng xảy ra trường hợp nhóm đa số có một động cơ chung làm tổn hại các quyền của một nhóm công dân khác; hoặc nếu có một động cơ chung như vậy tồn tại, sẽ trở nên khó khăn hơn cho bất cứ ai muốn khám phá sức mạnh của chính họ, và muốn phối hợp hành động với những người khác”. Chúng tôi tin rằng cách tiếp cận tương tự áp dụng được cho cả nền kinh tế cũng như cho chính trị; nói cách khác, đối với một số lượng lớn các công ty quyền lực – nếu chúng ta ngăn chặn chúng cấu kết với nhau – có thể làm mất cân bằng các mục tiêu xấu xa hoặc ích kỷ của bất kỳ một bên cụ thể nào.

Giống như bất cứ điều gì trong cuộc sống, cộng đồng tăng trưởng thân tộc luôn có kẻ thắng và người thua. Các công ty khởi nghiệp có thể và sẽ thất bại, và đều tạo ra rủi ro cho nhà sáng lập, nhân viên và nhà đầu tư. Đồng thời, chúng cũng trao cơ hội cho các doanh nghiệp mới, sáng kiến mới và công việc mới. Nhưng những công ty hiện đại thành công nhất lựa chọn sự tự do an toàn thay vì cố gắng vượt qua tất cả rủi ro, và nhìn chung, chúng ta đều có thể phát triển hơn vì đã cho phép các doanh nhân chấp nhận những rủi ro này.

Cách dễ dàng nhất để đảm bảo doanh nghiệp có hành vi trách nhiệm là tạo nên một bộ luật cho riêng điều đó. Vấn đề là chúng ta đang sống trong một thị trường cạnh tranh toàn cầu. Một chính phủ làm chậm sự tăng trưởng của các công ty trong nước bằng cách ép buộc chúng vào khuôn luật pháp không linh hoạt, điều đó sẽ chỉ làm cho các công ty phát triển nhanh vô trách nhiệm từ bên ngoài biên giới thống trị những ngành công nghiệp mới nổi.

Hãy nhớ lại cuộc khủng hoảng nổi lên sau khi có thông tin rằng Facebook và Twitter đã bị các đảng phái liên quan lợi dụng – cả trong và ngoài nước – để tác động vào quá trình bầu cử của nước Mỹ. Điều đó rõ ràng là một hành động tồi tệ, cần có các biện pháp để hiểu rõ vấn đề và giải quyết các lỗ hổng gây ra sự rò rỉ dữ liệu người dùng. Nhưng hãy tưởng tượng xem liệu mọi chuyện sẽ ra sao nếu tất cả những người dùng đó đều sử dụng một nền tảng truyền thông xã hội thuộc thẩm quyền của một chính phủ khác? Nhiều khả năng công chúng Mỹ sẽ không hay biết gì về vấn đề này, chứ đừng nói đến việc khắc phục nó.

Thực tế, Facebook là một mạng lưới toàn cầu giúp người dùng dễ dàng kết nối với mọi người từ khắp nơi trên thế giới. Ví dụ, chúng ta không hề nghe nói đến “Facebook của Anh”. Thực tế, Facebook thuộc thẩm quyền quản lý của Mỹ, không phải của Anh, điều đó có nghĩa là khi dữ liệu của người dùng Anh bị xâm phạm và sau đó một thành viên Nghị viện gửi thư cho Mark Zuckerberg yêu cầu ông xuất hiện trước hội đồng Nghị viện của nước Anh, Zuckerberg sẽ không có nghĩa vụ phải làm như vậy. Đó là những hạn chế của việc kiểm soát các doanh nghiệp trong một thế giới toàn cầu hóa.

## **MỐI QUAN HỆ GIỮA TĂNG TRƯỞNG THẦN TỐC VÀ XÃ HỘI**

Tăng trưởng thần tốc một cách có trách nhiệm là rất quan trọng vì những công ty tăng trưởng thần tốc thành công thường sẽ đạt đến một điểm biến chúng thành điều gì đó còn hơn cả một doanh nghiệp; chúng thực sự ảnh hưởng đến cơ cấu của xã hội, lĩnh vực mà chúng đang hoạt động. Các phương tiện truyền thông xã hội như Facebook và Twitter đã thay đổi cách chúng ta sử dụng thông tin và cách chúng ta giao tiếp. Các nền tảng thương mại điện tử như Alibaba và eBay cung cấp cơ hội kinh tế – một số người bán hàng chuyên nghiệp thậm chí còn dựa vào chúng để kiếm sống. Các ứng dụng chia sẻ dịch vụ kinh tế như Airbnb có thể mang lại tiềm năng du lịch và sự đa dạng cho các thành phố mà họ hoạt động. Và Amazon đang thay đổi toàn bộ ngành bán lẻ, ảnh hưởng đến tất cả mọi người. Như Người Nhện dạy cho chúng ta một điều rằng quyền lực càng cao thì trách nhiệm càng nhiều.

Chúng tôi tin rằng trách nhiệm của một công ty tăng trưởng thần tốc lớn lao hơn việc chỉ đơn giản là tối đa hóa giá trị cổ đông và tuân thủ pháp luật; bạn cũng phải chịu trách nhiệm về những tác động mà việc kinh doanh của bạn ảnh hưởng tới xã hội rộng lớn. Ngoài các quy chuẩn về đạo đức, tăng trưởng thần tốc có trách nhiệm là chiến lược kinh doanh tuyệt vời. Xã hội là nơi cung cấp

hệ sinh thái mà bạn đang sống và doanh nghiệp của bạn đang hoạt động, điều đó có nghĩa là xã hội có quyền yêu cầu một số trách nhiệm cho sự thành công của bạn. Nói cách khác, thành công của bạn phụ thuộc vào việc xã hội có hoạt động đúng cách hay không. Tại Silicon Valley, một số người có thể tưởng tượng ra hình ảnh các thành phố nổi trên các vùng biển quốc tế, nhưng thực tế là các doanh nghiệp tăng trưởng thần tốc phải dựa vào luật pháp, thị trường tài chính mạnh mẽ, và hệ thống giáo dục để tạo ra những nhân viên tài năng và thị trường tiêu dùng lành mạnh. Diễn giải theo cách của Warren Buffett, chúng ta giống như đã thắng “cuộc xổ số buồng trứng” (ovarian lottery) khi chúng ta sinh ra trong các hệ sinh thái tăng trưởng thần tốc.

Hơn nữa, một công ty tăng trưởng thần tốc có trách nhiệm có thể thật sự bảo vệ chính mình khỏi những điều luật có nguy cơ làm chậm quỹ đạo tăng trưởng. Quy định thường phát sinh khi chính phủ tin rằng một ngành công nghiệp nào đó không hoạt động có trách nhiệm. Ví dụ, Mỹ (cùng với nhiều quốc gia khác) có quy định về bảo vệ môi trường vì các công ty đã từng gây ô nhiễm vô tội vạ, gây hại cho công dân và thiên nhiên. Các công ty tăng trưởng thần tốc thông minh sẽ nhận ra việc tự điều tiết có thể trì hoãn hoặc ngăn chặn các quy định của chính phủ. Các doanh nhân thường phàn nàn rằng các cơ quan quản lý thường ban hành các chính sách tệ hại vì họ không hiểu những khó khăn của doanh nghiệp; tự điều tiết cho phép các doanh nghiệp áp dụng chuyên môn của họ để tìm ra những cách làm hiệu quả nhất về chi phí để đạt được các mục tiêu xã hội.

## **CƠ CẤU PHÁT TRIỂN CHO CÁC CÔNG TY TĂNG TRƯỞNG THẦN TỐC CÓ TRÁCH NHIỆM**

Chìa khóa để tăng trưởng thần tốc có trách nhiệm mà không phải hy sinh tốc độ tăng trưởng là nâng cao khả năng phân biệt các hình thức rủi ro khác nhau. Cơ cấu được chúng tôi đề xuất để đánh giá rủi ro chính là xem xét theo hai trục riêng biệt: *Được biết đến* so với *Không được biết đến*, và *Có tính hệ thống* so với *Không có tính hệ thống*.

|                        | Được biết đến                   | Không được biết đến                   |
|------------------------|---------------------------------|---------------------------------------|
| Có tính hệ thống       | Được biết đến/Có hệ thống       | Không được biết đến/Có hệ thống       |
| Không có tính hệ thống | Được biết đến/Không có hệ thống | Không được biết đến/Không có hệ thống |

Sự không chắc chắn, bản thân nó không phải là rủi ro; nó chỉ đơn

giảm là tạo ra những ẩn số và những ẩn số không hẳn là điều tiêu cực. Vì bất cứ ai từng đọc một cuốn tiểu thuyết bí ẩn hay du hành đến một thành phố mới, hay học một ngôn ngữ mới đều có thể chứng thực, một trong những niềm vui lớn lao của cuộc sống là hành trình khám phá, biến cái chưa biết thành cái đã biết.

Tuy nhiên, khi bạn kết hợp sự không chắc chắn với khả năng xảy ra kết quả tiêu cực, bạn sẽ tạo ra rủi ro. Độ lớn của rủi ro là công thức của xác suất và mức độ nghiêm trọng của kết quả tiêu cực tiềm ẩn đó. Tăng trưởng thần tốc luôn có mối quan hệ mật thiết với rủi ro, nhưng rủi ro thì không giống nhau. Đây là lý do tại sao bạn cần phải phân biệt giữa rủi ro có tính hệ thống và không có tính hệ thống.

Rủi ro không có tính hệ thống thường mang tính cục bộ, và hầu hết chúng chỉ ảnh hưởng đến một phần của hệ thống. Rủi ro có tính hệ thống có thể tác động hoặc thậm chí phá hủy toàn bộ hệ thống, trực tiếp hoặc là kết quả của các vấn đề nối tiếp nhau. Khả năng xảy ra chiến tranh hạt nhân là một ví dụ rõ ràng về rủi ro có tính hệ thống – thậm chí đó còn là rủi ro có thể hủy hoại cả một hệ sinh thái. Chúng tôi không tin rằng chúng ta có thể loại bỏ hoàn toàn rủi ro này, nhưng tính nghiêm trọng của nó rất đáng để mọi người nỗ lực hết mình để giảm thiểu xác suất xảy ra.

Phân tích này cho thấy rằng một số lo ngại phổ biến về tăng trưởng thần tốc thực sự là về những rủi ro không có tính hệ thống. Ví dụ, một trong những lo ngại phổ biến là tăng trưởng thần tốc sẽ tạo nên một nhóm các giám đốc điều hành công nghệ nắm quyền lực nhiều hơn cả chính phủ và xã hội của chúng ta. Nhưng ngày nay, với các công ty công nghệ thống trị các bảng xếp hạng của những doanh nghiệp có giá trị nhất thế giới, các doanh nghiệp truyền thống như Rupert Murdoch và anh em nhà Koch có tầm ảnh hưởng trong lĩnh vực chính sách công lớn hơn nhiều so với các nhà lãnh đạo công nghệ như Jeff Bezos, Larry Page hoặc Mark Zuckerberg.

Nỗi sợ hãi bắt đầu được lan truyền rộng rãi cho rằng phương tiện truyền thông xã hội (phần lớn đều là sản phẩm của các công ty tăng trưởng thần tốc) là một loại công nghệ độc hại và nguy hiểm cho người dùng – đặc biệt là giới trẻ – bằng cách gây nghiện và thu hút hết sự chú ý của họ. Chắc chắn rằng có một số người đang dành nhiều thời gian sử dụng phương tiện truyền thông xã hội hơn là rèn luyện sức khỏe và tăng năng suất lao động của bản thân. Nhưng đây có thực sự là một rủi ro có tính hệ thống hay không? Vào năm 2010, một bài viết trên báo *Slate* mang tên

“Don’t Touch That Dial!” (tạm dịch: Đừng chạm vào nó) đã liệt kê những lần trong lịch sử mà các nhà phê bình đã lập luận rằng sử dụng các phương tiện mới để cập nhật thông tin sẽ hủy hoại xã hội. Socrates cảnh báo về những tác động tiêu cực của chữ viết, mà ông tin rằng sẽ gây tổn hại cho trí nhớ. Vào thế kỷ 16, Conrad Gessner đã cố gắng biên soạn một danh sách cho mỗi cuốn sách, một nỗ lực khiến ông kết luận rằng ngành báo in mới xuất hiện đã dẫn đến sự dư thừa dữ liệu “gây nhầm lẫn và gây hại” cho tâm trí. Chính khách Pháp Guillaume-Chrétien de Lamoignon de Malesherbes viết rằng các tờ báo xã hội đã cô lập độc giả của họ, những người từng nhận được tin tức từ nhà thờ. Bất chấp những cảnh báo này, chữ viết, các bản in và báo chí đã mang lại những lợi ích to lớn cho nhân loại. Chúng tôi không chắc chắn rằng phương tiện truyền thông xã hội sẽ có tác động khác biệt nào về chất so với bất kỳ hình thức truyền thông nào trước đây, nhưng chúng tôi nhận ra rằng khi mọi người bắt đầu nói “Lần này sẽ khác”, thì mọi chuyện thường không xảy ra đúng như vậy.

Các công nghệ mới luôn tiềm ẩn khả năng dẫn đến những vấn đề mới. Sự ra đời của báo chí dẫn đến các thể loại “báo lá cải” mang tính mị dân. Quảng cáo tạo nên những dòng con buôn giả mạo. Cấm báo chí hoặc quảng cáo không phải là giải pháp, mà chúng ta nên xây dựng các chính sách và thể chế để giảm thiểu các rủi ro liên quan. Đó là lý do tại sao chúng ta có luật chống bôi nhọ danh dự của người khác và của các cơ quan quản lý như Ủy ban Truyền thông Liên bang Mỹ (Federal Communications Commission). Theo thời gian, mọi người sẽ trở nên tinh tế hơn và phát triển “phản ứng miễn dịch” cho riêng họ.

Các ý kiến từ các nhà chỉ trích phương tiện truyền thông xã hội là chính xác khi họ chỉ ra được hiệu ứng ăn mòn mà các phương tiện ấy ảnh hưởng đến cả phép lịch sự trong các bài luận đàm chính trị và lý tưởng của mục tiêu dựa trên bằng chứng có thật. Đây là những vấn đề thực sự, và điều đó có nghĩa là chúng ta nên cố gắng khắc phục chúng. Phương tiện truyền thông xã hội phải minh bạch hơn về việc ai trả tiền cho quảng cáo và cần phải có tiêu chuẩn chung về nội dung thật trong quảng cáo giống như bất kỳ phương tiện nào khác.

Mặt khác, có những công nghệ nổi lên từ các công ty tăng trưởng thần tốc có thể gây ra những vấn đề thực sự có tính hệ thống (nhưng nhận được sự chú ý của phương tiện truyền thông ít hơn nhiều). Sinh học tổng hợp, được thúc đẩy bởi CRISPR-Cas9 với mục tiêu chỉnh sửa bộ gen, có tiềm năng tạo ra lợi ích to lớn trong y học và kinh doanh nông nghiệp, nhưng hệ quả mà nó mang lại

là nguy cơ có tính hệ thống của các tác nhân xấu tạo ra một đại dịch chết người với quy mô toàn cầu. Những thay đổi và phát triển trong lĩnh vực này đã xảy ra quá nhanh đến nỗi các chính phủ khó có thể tạo ra các chế độ pháp lý thông minh để quản lý những rủi ro này. Các công ty tăng trưởng thần tốc có trách nhiệm đưa ra những cân nhắc nghiêm túc đối với các rủi ro hệ thống và tìm kiếm đối thoại có cấu trúc, bao gồm một tập hợp rộng lớn các bên liên quan chứ không phải là thách thức hoặc chống đối các nhà quản lý. Ngược lại, các nhà quản lý không nên giả định rằng họ biết rõ hơn so với ngành công nghiệp và đưa ra quyết định đơn phương. Cộng tác rộng rãi với tính minh bạch và giao tiếp cởi mở là cách tốt nhất để xác định các rủi ro có tính hệ thống và tìm ra các biện pháp can thiệp ít tốn kém nhất để giảm thiểu rủi ro trong khi vẫn khuyến khích đổi mới sáng tạo nhanh chóng.

Sự phân biệt giữa có tính hệ thống/không có tính hệ thống luôn thay đổi, không phải bất biến, và các công ty phát triển thần tốc nên được chuẩn bị để thay đổi cách tiếp cận cho phù hợp. Ví dụ, Facebook đã bị chỉ trích rất nhiều vì vai trò tiêu cực trong cuộc bầu cử Tổng thống Mỹ năm 2016, bao gồm việc lan truyền nội dung lừa đảo (hay còn gọi là “tin giả”) và không bảo vệ đúng mức dữ liệu cá nhân của người dùng, giữ cho chúng không bị khai thác bởi các công ty tư vấn chính trị như Cambridge Analytica. Những vấn đề này đều là mối quan tâm chính đáng, vì cả hai đều làm xói mòn niềm tin rằng người dùng Facebook có thể tin tưởng vào nội dung mà họ tìm thấy trên Facebook và vào chính Facebook.

Quy mô của Facebook đã làm nó trở thành kẻ nắm giữ nguồn dữ liệu khổng lồ của hơn 200 triệu người dân Mỹ, cũng như trở thành cách thức chính mà hầu hết người Mỹ tiếp cận tin tức và chia sẻ nó với bạn bè. Điều này có nghĩa là các vấn đề liên quan đến quyền riêng tư dữ liệu và lan truyền nội dung lừa đảo không chỉ ảnh hưởng đến Facebook và người dùng, mà còn ảnh hưởng đến cơ cấu của chính xã hội. Nếu Facebook vẫn còn là một mạng xã hội dành riêng cho sinh viên tại các trường đại học nhóm Ivy League, tác động của nó sẽ mang tính cục bộ, nhưng một khi vấn đề này đã thực sự ảnh hưởng đến kết quả của cuộc bầu cử tổng thống năm 2016, thì nó chắc chắn sẽ đẩy lên một cuộc nổi loạn đại diện cho một vấn đề có tính hệ thống.

Trong những trường hợp như thế này, một công ty có thể phải hợp tác với chính phủ trong một nỗ lực để cùng giải quyết các vấn đề nghiêm trọng. Nhất là trong những trường hợp có tầm ảnh hưởng sâu rộng, sự thúc đẩy mặc định thường là kêu gọi thành lập một cơ quan quản lý mới, nhưng quy định độc lập của chính

phủ đã không còn theo kịp những thay đổi nhanh chóng của việc tăng trưởng thần tốc nữa. Đồng thời, việc tự điều tiết thuần túy thôi thì vẫn chưa đủ. Vì thế, điều cần thiết là phải xây dựng một mối quan hệ đối tác công/tư luôn chuyển động cùng nhau, nơi chính phủ phối hợp hoạt động đan xen với các tổ chức tư nhân.

Tương tự như vậy, trong bối cảnh mà các thông tin lan truyền qua mạng xã hội có thể đã ảnh hưởng đến kết quả của cuộc bầu cử, phản ứng của giới truyền thông truyền thống như *New York Times* và *Washington Post* là kêu gọi Facebook tuyển biên tập viên để kiểm soát “tin giả”. Điều này có vẻ giống như một ví dụ điển hình cho câu nói “Khi bạn có trong tay một cái búa, mọi thứ xung quanh bạn trông sẽ giống như một cái đinh”. Bạn không thể chỉ đơn giản là áp dụng các quy trình biên tập truyền thống được thiết kế cho một phòng tin tức với năm mươi người cho một nền tảng với hàng tỷ “phóng viên” tiềm năng trên toàn thế giới viết hàng tỷ “bài báo” mỗi ngày. Thay vì cố gắng sao chép và thực hiện lại một giải pháp, Facebook nên đưa ra ý tưởng giải quyết vấn đề của riêng mình và sau đó tìm cách triển khai chúng. Những giải pháp này không cần phải hoàn hảo; chúng chỉ cần tốt hơn những giải pháp trước mà thôi, và quan trọng là chúng sẽ được cải thiện liên tục theo thời gian. Đó sẽ là một thách thức, nhưng chúng tôi sẽ không ngạc nhiên nếu cuối cùng, các giải pháp tạo ra một sản phẩm thậm chí còn tốt hơn so với hệ thống cũ, kết hợp nhiều nguồn, được xác minh dữ kiện và các bằng chứng xã hội nhiều hơn.

## **CÁC CÁCH THỨC PHẢN ỨNG**

Một khi bạn đã phân loại một rủi ro vào trục Được biết đến hoặc Không được biết đến, Có tính hệ thống hoặc Không có tính hệ thống, bạn cần quyết định cách phản ứng. Chúng tôi tin rằng các phương án tiềm năng sẽ rơi vào một trong bốn loại lớn sau.

### **PHẢN ỨNG #1: HÀNH ĐỘNG DỨT KHOÁT NGAY BÂY GIỜ**

Rủi ro có tính hệ thống cần bạn phản hồi ngay lập tức, nhằm “ngăn chặn nguồn thông tin từ báo chí. Ví dụ, vào năm 2011, một chủ kinh doanh Airbnb ở San Francisco về nhà và phát hiện ra rằng một vị khách đã gây hại cho căn nhà và lấy đi tài sản của cô, bao gồm cả đồ trang sức của người bà. Phản ứng ban đầu của Airbnb, là phối hợp với sở cảnh sát và bồi thường tài chính cho chủ nhà, nhấn mạnh rằng những sự cố như vậy sẽ được xử lý theo từng trường hợp cụ thể, nghe thì có vẻ hợp pháp, nhưng không chỉ ra được vấn đề mang tính hệ thống – chủ nhà đã mất niềm tin

Sau khi nhận ra sự nghiêm trọng của vấn đề, Brian Chesky đã có một hành động quyết đoán. Đầu tiên, anh chấp nhận chịu toàn bộ trách nhiệm, thông qua văn bản, những bài đăng trên blog chính thức của Airbnb: “Liên quan đến chủ nhà EJ, chúng tôi đã làm cô ấy thất vọng, và chúng tôi rất xin lỗi vì điều đó. Chúng tôi nên phản hồi nhanh hơn, giao tiếp tốt hơn và thực hiện nhiều hành động dứt khoát hơn để đảm bảo cô cảm thấy an toàn. Nhưng chúng tôi không chuẩn bị tốt cho vấn đề nghiêm trọng này và đã giải quyết không khéo léo”. Thứ hai, anh tuyên bố thực hiện Chương trình Đảm bảo của Airbnb, theo đó công ty sẽ đền bù cho các thiệt hại về tài sản của chủ nhà với số tiền lên tới 50.000 đô la. Những hành động này hoàn toàn cần thiết nếu tính đến phạm vi và tác động tiềm tàng của vấn đề, không chỉ cho Airbnb mà còn cho toàn bộ ngành này (Bạn có thể đọc phản hồi đầy đủ của Brian, “Our Commitment to Trust and Safety” (tạm dịch: Cam kết của chúng tôi về sự tin tưởng và an toàn), trên blog chính thức của Airbnb).

### ***PHẢN ỨNG #2: HÀNH ĐỘNG NGẮN HẠN: NGAY LẬP TỨC, HÀNH ĐỘNG DÀI HẠN: BỔ SUNG SAU.***

Ngay cả khi gặp một rủi ro mang tính hệ thống, chúng ta có thể đưa ra giải pháp ngắn hạn, sau này thay thế bằng giải pháp lâu dài hơn. Tại PayPal, gian lận thẻ tín dụng chắc chắn là một vấn đề mang tính hệ thống và vẫn tồn tại cho đến tận bây giờ. Xét cho cùng, hệ thống thanh toán sẽ chẳng có tí giá trị gì nếu người dùng không tin tưởng nó. Nhưng chúng tôi không có giải pháp toàn diện để ngăn chặn loại hình gian lận này. Vì vậy, phản hồi của chúng tôi là gánh chịu chi phí để người dùng không bị ảnh hưởng. Chúng tôi biết đây là một giải pháp tạm thời, nhưng nó đã cho chúng tôi đủ thời gian để xây dựng hệ thống phát hiện và phòng chống gian lận mạnh hơn cho sản phẩm.

### ***PHẢN ỨNG #3: GHI NHẬN VẤN ĐỀ NGAY BÂY GIỜ, VÀ CAM KẾT HÀNH ĐỘNG SAU***

Nếu rủi ro vẫn đang nằm trong tầm kiểm soát lúc này, nhưng sau này nó sẽ trở thành vấn đề có hệ thống trong tương lai, bạn không thể đơn giản phớt lờ nó. Ngay cả khi bạn không thực hiện bất kỳ hành động nào ngay lập tức, bạn nên cam kết hành động sau đó để khi rủi ro có hệ thống phát sinh, bạn sẽ không mất cảnh giác.

Trong những ngày đầu hoạt động của PayPal, ngoài vấn đề gian

lận thế tín dụng, chúng tôi cũng phải đối mặt với vấn đề giao dịch bất hợp pháp. Rõ ràng, chúng tôi không muốn mọi người sử dụng PayPal để mua và bán ma túy hoặc tài trợ cho bọn tội phạm và khủng bố, điều này sẽ đại diện cho một rủi ro có hệ thống. Mặt khác, chúng tôi không có chuyên môn trong lĩnh vực kế toán điều tra hoặc quan hệ với cảnh sát. Do khối lượng giao dịch của chúng tôi vẫn ở mức thấp và do chúng tôi đánh giá xác suất của các giao dịch bất hợp pháp xảy ra rất thấp nên chúng tôi đã trì hoãn việc khắc phục sự cố, nhưng chúng tôi cũng cam kết xây dựng kiến thức chuyên môn và cơ sở hạ tầng cần thiết để quản lý tốt hơn vấn đề này trong tương lai.

## ***PHẢN ỨNG #4: HÃY ĐỂ NÓ DIỄN RA***

Khi bạn đang đối mặt với một rủi ro không xác định/không có tính hệ thống, thậm chí rủi ro ấy không đáng để bạn nỗ lực phân tích nó, đó có lẽ là một đám lửa nhỏ mà bạn nên để nó tiếp tục cháy.

## **CÂN BẰNG GIỮA TRÁCH NHIỆM VÀ TỐC ĐỘ KHI DOANH NGHIỆP TĂNG TRƯỞNG**

Cân bằng giữa những ưu tiên về trách nhiệm và tốc độ là một công việc khó khăn, nó có thể trông rất khác nhau ở từng giai đoạn phát triển. Chúng tôi đã quan sát một số mô hình lớn áp dụng cho hầu hết các công ty.

Từ những giai đoạn sớm nhất, như trong giai đoạn Gia đình và Bộ lạc, tăng trưởng thần tốc có trách nhiệm nghĩa là xác định rõ ràng sứ mệnh của công ty và đặt nền móng cho một nền văn hóa coi trọng việc trở thành một phần trách nhiệm của một xã hội rộng lớn. Để làm được như vậy, bạn nên tưởng tượng một tương lai mà ở đó công ty đã thành công trong việc trở thành một người khổng lồ toàn cầu, và sau đó đánh giá tác động có thể có của thành công đó đối với các bên liên quan chính và toàn xã hội.

Ví dụ, công ty của bạn có tạo nên các tác động tiêu cực ra bên ngoài khiến cho giao dịch giữa bạn và khách hàng bị tổn thất cho các bên liên quan bên ngoài hay không? John D. Rockefeller có thể đã không nhận ra tác động của Standard Oil đến khí hậu toàn cầu, nhưng con cháu của ông dường như đã nhận ra, vào năm 2016, Quỹ Gia đình Rockefeller đã tuyên bố sẽ ngay lập tức thoái vốn tại ExxonMobil... công ty con lớn nhất của Standard Oil. Tốt nhất, bạn nên dự đoán được những tác động ra bên ngoài này khi vẫn còn có thời gian định hình lại hoàn toàn mô hình kinh doanh

hoặc đơn giản tham gia vào một doanh nghiệp khác, vì thay đổi triệt để hoặc từ bỏ dự án khi nó còn chưa phát triển sẽ dễ dàng hơn nhiều khi bạn vẫn đang ở quy mô nhỏ.

Ở giai đoạn này, bạn cũng nên có các hành động dự đoán tác động nội bộ của sự tăng trưởng. Ví dụ, các công ty tăng trưởng thần tốc cần phải tuyển nhân viên nhanh đến mức họ thường dựa vào các mạng lưới quan hệ cá nhân để tìm nguồn ứng viên. Nếu áp dụng một cách bất cẩn, kỹ thuật này có thể dẫn đến một nền văn hóa đồng nhất và không toàn diện. Nhưng nếu bạn xây dựng một mạng lưới đa dạng và toàn diện trước khi bạn mở rộng quy mô, việc tuyển nhân viên bên trong mạng lưới sẽ không gây ra nhiều thách thức về tính đa dạng sau này.

Khi công ty đạt được thành công và phát triển vào giai đoạn Làng xã, đã đến lúc tự hỏi bản thân: “Điều gì sẽ xảy ra nếu tôi không giải quyết vấn đề này ngay bây giờ, liệu tôi có thể giải quyết chúng khi tôi mở rộng quy mô hay không?”. Thật khó để tìm thấy sự cân bằng giữa đạo đức và tốc độ phát triển trong giai đoạn này, vì công ty có thể đang khởi động tất cả các xi-lanh và tăng trưởng nhanh như chớp, và nếu bạn tạm dừng hoặc đi chậm lại để giải quyết mọi thứ, đối thủ cạnh tranh có thể cướp mất lợi thế của người đầu tiên ngay trước mắt bạn. Đó là lý do vì sao câu hỏi đặt ra là điều gì là “không thể”, chứ không phải điều gì là “khó khăn”.

Bạn cũng nên tiếp tục suy nghĩ nghiêm túc về tác động tiêu cực tiềm tàng của thành công. Trong giai đoạn trước, bạn chỉ đơn giản là suy đoán về tương lai; ở giai đoạn Làng xã, bạn đã có đủ dữ liệu để ngoại suy tương lai với độ chính xác hợp lý. Bạn có thể sai, nhưng nếu bạn không thực hiện bài tập này, trong trường hợp xấu nhất, bạn sẽ thờ ơ với những nghĩa vụ đạo đức.

Một khi công ty của bạn đạt đến giai đoạn Thành phố hoặc Quốc gia, bây giờ nó cần phải đảm nhận trách nhiệm của một người đứng đầu, rất khác với trách nhiệm của một người thách thức. Hãy nhớ lại lúc bạn tự hỏi: Mình có thể giải quyết vấn đề này vào giai đoạn sau hay không? Vâng, giai đoạn sau đó đã đến. Nếu trước đây bạn đã bỏ qua các vấn đề như tính đa dạng, tuân thủ pháp lý hoặc công bằng xã hội, bạn cần hiểu rằng tất cả mọi người giờ đây đều đang chú ý đến bạn và bạn được họ xem như là một công dân và hình mẫu có trách nhiệm. Thêm vào đó, nếu bạn không thực hiện trách nhiệm này một cách chủ động, bạn sẽ phải giải quyết chúng theo kiểu ứng phó – điều này chắc chắn sẽ làm bạn tốn kém chi phí hơn và đau đớn hơn. Dù bạn có thích hay không, thì khi công ty của bạn ở giai đoạn Thành phố hay Quốc gia, bạn cần phải

bắt đầu suy nghĩ như một thị trưởng hoặc một tổng thống và thiết lập các quy tắc vì lợi ích của nhân loại nói chung chứ không phải chỉ vì mục đích lợi nhuận của riêng bản thân bạn.

# Kết luận

Nhiều thập kỷ qua đi, mô hình tăng trưởng thần tốc đã và đang định nghĩa lại hàng loạt ngành công nghiệp trên toàn thế giới, cũng như tái định hình hầu hết mọi mặt trong cuộc sống của chúng ta. Mỗi ngày, bạn có thể đang sử dụng rất nhiều loại sản phẩm đến từ những công ty đã áp dụng thành công mô hình này từ nhiều năm trước hoặc một số khác đang trong quá trình triển khai.

Tuy nhiên, điều gì sẽ xảy ra nếu kỷ nguyên của tăng trưởng thần tốc đang dần thực sự bắt đầu? Hiện nay, mô hình này vẫn chỉ tập trung chủ yếu trong lĩnh vực phần mềm và Internet, nhưng trong tương lai, nó có thể sẽ làm thay đổi cả hạ tầng của xã hội, thậm chí là chính cơ thể chúng ta. Trí tuệ nhân tạo sẽ sớm trở nên phổ biến, với sự góp mặt của hệ thống xe tự lái hay các hệ thống machine learning (học máy) cải tiến. Những đổi mới sáng tạo trong lĩnh vực khoa học đời sống, như công nghệ chỉnh sửa gen CRISPR, sẽ làm thay đổi hoàn toàn cấu trúc cuộc sống của chúng ta. Tiền điện tử và công nghệ blockchain (chuỗi khối) thay đổi vai trò của chính phủ và các tập đoàn trong lĩnh vực tài chính và thương mại toàn cầu.

Một lần nữa, những công nghệ mới xuất hiện một cách nhanh chóng, hứa hẹn sẽ làm thay đổi mọi mặt xã hội. Chính những công nghệ này sẽ cho phép hình thành những mô hình kinh doanh mới, từ đó tạo ra những ngành công nghiệp mới. Trong lịch sử của lĩnh vực công nghệ cao, các cuộc chuyển dịch nền tảng, như sự chuyển dịch từ máy tính lớn (mainframe) đến mô hình máy khách - máy chủ (client - server) hay sự chuyển dịch từ nền tảng web sang nền tảng di động, đã tạo ra những cơ hội khổng lồ. Các mô hình đa nền tảng (multiple platforms) đang dần nổi lên và chuyển dịch một cách đồng thời, mang đến sự phức tạp, cũng như những thành tựu ấn tượng cho tốc độ.

Trong khi đó, thị trường và các nhà đầu tư ngày càng đầu tư quyết liệt hơn vào những mô hình công ty tăng trưởng thần tốc. Điển hình là khi các nhà đầu tư cá nhân tỏ ra thích thú với việc đầu tư vào sự tăng trưởng, thì các công ty đã áp dụng phương pháp: vẫn giữ hình thức cổ phần nội bộ cho đến khi nhận được những đầu tư khác cho chiến lược phát triển thần tốc của mình. Điều này làm dấy lên sự phản đối từ thị trường đại chúng. Các công ty như Airbnb và Xiaomi có mức định giá cao đến hàng chục tỷ đô la, thu được nhiều giá trị (trên giấy tờ) hơn phần lớn các công ty cổ phần đại chúng. Bởi vì các nhà đầu tư trên thị trường đại chúng không thể thu được một khoản lợi nhuận lớn sau khi IPO ở giai đoạn tăng trưởng thần tốc nên họ thường tìm kiếm và đầu tư vào các công ty cổ phần nội bộ, và đó chính là cách để họ kiếm được nhiều tiền hơn, tiếp tục để đầu tư ở giai đoạn phát triển thần tốc sau này.

Thông qua cuốn sách này, chúng tôi mong muốn hỗ trợ các bên liên quan khác nhau trong xã hội có thể hiểu rõ hơn về hiện tượng tăng trưởng thần tốc, cách thức nó đang thay đổi thế giới, cũng như cách chúng ta thích ứng trong môi trường này.

Các doanh nhân nên ý thức được rằng tăng trưởng thần tốc là cách thức chính yếu để hầu hết các công nghệ mới, hệ sinh thái kinh doanh và các công ty thế hệ mới được thành lập và thay thế mô hình cũ. Các doanh nhân có thể áp dụng phương thức này vào mô hình kinh doanh của mình, hay có hiểu biết tốt hơn về các đối thủ đang sử dụng những phương pháp tương tự để thay đổi cuộc chơi, đồng thời đối phó tốt hơn với những nguy cơ có tính cạnh tranh cao. Khi đã nắm rõ cách áp dụng mô hình tăng trưởng thần tốc một cách chính xác và đáng tin cậy, các doanh nhân có thể xây dựng những công ty mang lại giá trị cho xã hội.

Ban lãnh đạo hay người đứng đầu của các tổ chức, doanh nghiệp cần thừa nhận rằng tăng trưởng thần tốc không sớm thì muộn sẽ có nhiều ảnh hưởng mạnh mẽ đến nền công nghiệp và lĩnh vực kinh doanh của họ. Bởi vì công nghệ đang dần trở thành một phần cốt lõi trong mọi hoạt động kinh doanh, vì vậy tất cả các công ty đều có thể trở thành một công ty công nghệ, và tốc độ thay đổi của công nghệ đang làm gia tăng tốc độ thay đổi của các doanh nghiệp.

Hiểu rõ tăng trưởng thần tốc cho phép các doanh nghiệp đã phát triển ổn định có thể tiên đoán và thích nghi với những thay đổi của thị trường. Một vài thay đổi có thể thoáng qua. Nhưng một số khác có khả năng thay đổi mọi thứ, yêu cầu tất cả mọi người, kể cả những công ty dẫn đầu cũng phải thay đổi tương ứng. Thích ứng

với những thay đổi này không hề dễ dàng đối với các công ty lớn; từ sự khó khăn trong việc chuyển đổi cơ cấu vốn cho đến các ưu đãi trong tổ chức đều khiến họ trở nên e dè trong việc chấp nhận mạo hiểm. Tuy nhiên, những công ty dẫn đầu thị trường có thể sử dụng những bài học từ cuốn sách này để bảo vệ mình trước những đối thủ cạnh tranh đang áp dụng mô hình tăng trưởng thần tốc, đồng thời đầu tư tăng trưởng thần tốc cho các lĩnh vực kinh doanh mới sẽ chính là những người tiếp tục giữ được vị trí dẫn đầu thị trường trong tương lai.

Chính phủ, các chính trị gia, các nhà quản lý là những người cần hiểu rằng: tăng trưởng thần tốc có thể giúp cho xã hội phát triển hơn là gây hại. Sự thay đổi nhanh chóng mà mô hình này mang lại là sự phát triển đột phá đầy ấn tượng, nhưng đồng thời cùng với nó là cảm giác hoang mang. Do đó, phản ứng tự nhiên trước tình huống này là cố gắng kiểm chế sự tăng trưởng thông qua các chính sách thuế và các điều luật. Nhưng mọi người cũng cần hiểu rằng sự chuyển dịch vẫn sẽ diễn ra dù cho nó có khởi nguồn từ đất nước của bạn hay không. Làm chậm quá trình này có thể khiến cho bạn cảm thấy an toàn hơn, nhưng phải trả giá bằng việc tạo cơ hội cho các đối thủ từ những khu vực khác có thể đạt được sự thống trị bền vững trên thị trường toàn cầu. Tăng trưởng thần tốc thu hút vốn đầu tư và tạo ra hầu hết các ngành công nghiệp mới. Là một cộng đồng hay một quốc gia, bạn cần nhiều hơn các công ty có sự tăng trưởng thần tốc chứ không phải là ít hơn những công ty như vậy.

Những hiểu biết sâu hơn về ưu và nhược điểm của tăng trưởng thần tốc sẽ giúp chính phủ đưa ra những điều chỉnh phù hợp để khuyến khích sự phát triển của nó đồng thời nâng cao cơ hội tạo ra những kết quả phù hợp.

Sự đổi mới và phát triển của nền kinh tế Trung Quốc trong hơn ba thập kỷ qua đã đưa 800 triệu người dân thoát khỏi đói nghèo, cao hơn kết quả của bất kỳ chính sách và chương trình nào khác cùng thời kỳ. Bất chấp chi phí thực của xã hội và môi trường cho sự phát triển này, thế giới đang thực sự tốt lên nhờ điều này. Tăng trưởng thần tốc cũng góp phần quan trọng trong những cuộc dịch chuyển xã hội. Nếu so sánh với một đứa trẻ được sinh ra trong nhóm 20% gia đình nghèo nhất ở Detroit, thì một đứa trẻ khác được sinh ra trong nhóm 20% gia đình nghèo nhất ở San Francisco có cơ hội gấp hai lần để trở thành 20% người giàu nhất khi lớn lên sau này. Chúng tôi tin rằng tăng trưởng thần tốc có thể mang đến những kỳ tích như thế này cho nền kinh tế từ nhiều khu vực khác nhau trên thế giới. Và những con người được đào

tạo bài bản về tăng trưởng thần tốc sẽ có nhiều cơ hội được thực hiện những nghĩa vụ đạo đức và tạo ra tác động tích cực cho xã hội.

Điển hình là, dịch vụ “mobile banking” M-Pesa được phát triển ở châu Phi từ năm 2007 đã làm tăng mức thu nhập, kích thích tăng trưởng nền kinh tế và trao quyền tài chính cho phụ nữ. Trước đó, Alexander Hamilton đề xuất một hệ thống ngân hàng trên toàn nước Mỹ vào thập niên 1790, và phải mất gần một thế kỷ để ý tưởng đó trở thành hiện thực. Ngày nay, nhờ vào tăng trưởng thần tốc, M-Pesa đã có mặt trên nhiều quốc gia chỉ trong vòng mười năm.

Sự tiến bộ diễn ra khi những ý tưởng mới được hình thành và nhân rộng. Đôi khi, những ý tưởng này ở dạng thức công nghệ, như máy in, điện thoại thông minh, hay đôi khi ở dạng trừu tượng, như nền dân chủ hay tư bản. Tăng trưởng thần tốc có thể vẫn còn là một khái niệm trừu tượng, nhưng nó đã tạo ra những tác động cụ thể trên toàn thế giới. Mô hình tăng trưởng thần tốc bắt nguồn từ Silicon Valley, phát triển ở Trung Quốc và lan rộng nhanh chóng đi khắp nơi. Và đó chính là phương thức mà tăng trưởng thần tốc được nhân rộng. Đồng thời, trong quá trình này, nó còn đóng vai trò như một chất xúc tác thúc đẩy những ý tưởng khác trở thành hiện thực. Chúng tôi thật tâm muốn những giá trị mang đến từ cuốn sách này sẽ giúp tạo ra những chuyển đổi tích cực cho các khu vực như châu Phi, Trung Đông, châu Âu, châu Mỹ Latinh, cũng như Bắc Mỹ và châu Á (nơi mà Mỹ và Trung Quốc đang thống trị).

**Và sau đây là những gì chúng ta cần hiểu rõ về kỷ nguyên Tăng trưởng Thần tốc:**

**Tốc độ và sự không chắc chắn là hai thành tố của sự ổn định kiểu mới.**

Cách duy nhất để tồn tại trong một thế giới luôn thay đổi đó là học cách chấp nhận rằng thay đổi là điều không thể tránh khỏi. Hãy sử dụng nó như một lợi thế của chính bạn, dù cho bạn đang tập trung vào mục tiêu cá nhân hoặc sứ mệnh quốc gia.

Cuốn sách này thực chất là phần thứ ba trong series đề cập đến sự thích nghi trong thời đại Kết nối. Trong đó, phần một, *The Start-up of You*, tập trung vào cách thức để các cá nhân có thể phát triển con đường sự nghiệp của mình trong một thế giới thay đổi nhanh chóng thông qua trạng thái “Permanent Beta” (Bạn có thể

tìm thêm thông tin và nguồn cảm hứng tại trang [thestartupofyou.com](http://thestartupofyou.com)). Phần hai, *The Alliance*, phân tích các phương pháp giúp đội ngũ lãnh đạo có thể vận dụng các chiến lược quản lý nhân tài để xây dựng mối quan hệ bền chặt hơn với đội ngũ nhân viên của mình trong một tương lai mơ hồ (Hãy truy cập trang [alliedtalent.com](http://alliedtalent.com) để nắm được cách áp dụng mô hình này vào trong doanh nghiệp của bạn). Như các bạn đã thấy, ba cuốn sách này sẽ giúp làm sáng rõ bức tranh về tăng trưởng thần tốc mà ở đó, bạn có thể hiểu được tăng trưởng thần tốc đã giúp tạo ra thời đại Kết nối như thế nào, cũng như cách các doanh nhân, lãnh đạo, các công ty và chính phủ có thể tạo ra những thay đổi tiếp theo ra sao.

Thứ nhất, hãy trở thành một người không ngừng học hỏi. Ưu điểm và cũng chính nhược điểm lớn nhất của nhịp độ thay đổi nhanh chóng ngày nay là sẽ không có những chuyên gia với hơn mười năm kinh nghiệm cho bất kỳ lĩnh vực mới nào. Nếu bạn có thể đạt được tốc độ lĩnh hội nhanh hơn những người khác, bạn sẽ có nhiều cơ hội để tạo ra những thành tựu vĩ đại từ nó. Chúng tôi cũng rất mong muốn có thể đúc kết được một danh sách thật đơn giản và đầy đủ các nguyên tắc giúp bạn thành công, tuy nhiên thực sự thì không ai có thể mô tả được một chiến lược có thể áp dụng cho tất cả những thách thức tiềm ẩn trong vài năm tới, huống hồ là vài thập kỷ. Và vì cuộc chơi luôn luôn thay đổi, nên học hỏi chính là phương thức duy nhất để bạn thích nghi trong thế giới này.

Thứ hai, hãy luôn là một người phản ứng đầu tiên trước những thay đổi đang diễn ra. Khi những công nghệ mới và xu hướng mới xuất hiện, sự không chắc chắn mà chúng tạo ra có thể làm tê liệt nhiều người và kìm hãm họ bắt tay vào hành động. Trong khi đó, những ai sẵn sàng để hành động và hành động một cách nhanh chóng trước sự thay đổi đó sẽ có được một lợi thế khó ai sánh bằng. Hãy tìm kiếm những công ty và thị trường tăng trưởng thần tốc; đó là nơi bạn có thể tìm được cơ hội và sự phát triển tốt nhất.

Cuối cùng, dù hơi nghịch lý, nhưng bạn hãy luôn giữ cho mình một sự ổn định. Trong một thế giới của sự biến đổi và mơ hồ, mọi người luôn cần sự trấn an và những hỗ trợ từ xung quanh. Nếu bạn có thể giữ được bình tĩnh và trạng thái ổn định trong khi những người khác bị cuốn vào những hỗn loạn của cơn bão, thì bạn chính là một nhà lãnh đạo thiên tài.

Những đề xuất này có thể khiến mọi người cảm thấy lo lắng,

nhưng chúng tôi tin rằng kỷ nguyên cạnh tranh khốc liệt này thực sự lại là một điều tốt. Sự cạnh tranh này có thể là thách thức đối với một cá nhân hay một công ty, nhưng lại là điều tốt đẹp ở khía cạnh tập thể. Khi nhiều khu vực, hay hệ sinh thái tích cực, thúc đẩy những mô hình tăng trưởng thần tốc, thì sẽ có nhiều giá trị ròng được tạo ra hơn. Tương tự như sự đa dạng sinh học, sự đa dạng tăng trưởng có thể hỗ trợ phát triển nhiều loại hình tăng trưởng khác nhau một cách phong phú, đồng thời giúp cho mô hình tăng trưởng thần tốc được áp dụng ở những khía cạnh quan trọng khác. Tăng trưởng thần tốc phá vỡ sự trì trệ và tự mãn vì nó cho phép những lĩnh vực mới được hình thành và phát triển một cách nhanh chóng, đánh thức những công ty khác trên thị trường học cách thích ứng với cuộc chơi mới.

Nếu bạn tin rằng tương lai sẽ tốt đẹp hơn quá khứ thì tăng trưởng thần tốc là liều thuốc bổ vì nó giúp chúng ta tiến bộ nhanh hơn. Nếu bạn tin rằng tương lai sẽ tồi tệ hơn quá khứ, tăng trưởng thần tốc sẽ thực sự đáng sợ vì nó có khả năng đảo ngược trật tự hiện tại nhanh hơn.

Và đây là quan điểm của chúng tôi về tăng trưởng thần tốc:

**Chúng tôi tin rằng tương lai có thể và sẽ tốt đẹp hơn quá khứ. Nó đáng để chúng ta có thể bỏ qua những khó khăn của việc thích ứng với sự thay đổi để có được cơ hội tiến đến tương lai tốt đẹp ấy một cách nhanh nhất.**

Chúng tôi hy vọng tăng trưởng thần tốc sẽ giúp càng nhiều doanh nhân xây dựng thành công các công ty đổi mới sáng tạo ở quy mô lớn.

Bên cạnh những công ty khởi nghiệp, chúng tôi hy vọng những công ty đã có chỗ đứng vững chắc trên thị trường có thể tận dụng những bài học về tăng trưởng thần tốc để có thể thích nghi và trang bị tốt hơn trước những thách thức trong tương lai.

Chúng tôi cũng hy vọng rằng những nhà hoạt động xã hội và chính phủ sẽ sử dụng tăng trưởng thần tốc như một công cụ để dựng xây một thế giới tốt đẹp hơn.

Những công ty lựa chọn hình thức tăng trưởng thần tốc sẽ sớm thiết lập được những bước tiến ổn định, trên mọi lĩnh vực, ngành nghề. Chính các bạn sẽ là những người dẫn dắt sự thay đổi này, cho chính bạn, công ty của bạn hay cho toàn xã hội nói chung.

Hãy cùng nhau hướng đến tương lai với những điều tốt đẹp đang

chờ đón!

# Phụ lục

## Phụ lục A: Những điều tiết lộ

Với vai trò là một doanh nhân và nhà đầu tư, Reid Hoffman hoặc quỹ đầu tư Greylock Partners, nơi ông là một cộng sự chính, có những mối quan hệ với các công ty mà chúng tôi đề cập trong cuốn sách này như sau:

Airbnb: Công ty đầu tư của Greylock, nhà đầu tư và là quan sát viên

Cloudera: Công ty đầu tư của Greylock

Dropbox: Công ty đầu tư của Greylock

Facebook: Công ty đầu tư của Greylock, nhà đầu tư cá nhân

Friendster: Nhà đầu tư cá nhân

Gladly: Công ty đầu tư của Greylock

Greylock Partners: Cộng tác chính

Groupon: Công ty đầu tư của Greylock

Instagram: Công ty đầu tư của Greylock

LinkedIn: Đồng sáng lập, công ty đầu tư của Greylock

Medium: Công ty đầu tư của Greylock

Microsoft: Thành viên hội đồng quản trị

Mozilla: Cựu thành viên hội đồng quản trị

Nextdoor: Công ty đầu tư

Pandora: Công ty đầu tư

PayPal: Thành viên hội đồng sáng lập và điều hành

Pure Storage: Công ty đầu tư

Red Hat: Công ty đầu tư

SocialNet: Nhà đồng sáng lập

Tumblr: Công ty đầu tư

Zynga: Cựu thành viên hội đồng quản trị, nhà đầu tư cá nhân

## **Phụ lục B: Các công ty tăng trưởng thần tốc**

Thông qua cuốn sách này, chúng tôi kể những câu chuyện về những công ty đã thực hiện tăng trưởng thần tốc. Phần phụ lục này bao gồm tiểu sử vắn tắt, cung cấp những thông tin cơ bản cho bạn đọc.

### **AIRBNB**

#### **Airbnb.com**

Airbnb là một marketplace trực tuyến và là dịch vụ về khách sạn, có thể cho thuê hoặc mượn nhà nghỉ trong thời gian ngắn – bao gồm cho thuê kỳ nghỉ dưỡng, cho thuê căn hộ, nhà nghỉ, giường ngủ hostel hay phòng khách sạn. Airbnb được thành lập vào tháng 8 năm 2008 tại San Francisco, CA.

### **ALIBABA**

#### **Alibaba.com**

Tập đoàn Alibaba là một tập đoàn thương mại điện tử, bán lẻ và kết hợp công nghệ để cung cấp các dịch vụ C2C, B2C và B2B – bao gồm thanh toán điện tử và điện toán đám mây. Tập đoàn này được thành lập vào tháng 4 năm 1999 ở Hàng Châu, Trung Quốc.

### **AMAZON**

#### **Amazon.com**

Amazon là công ty thương mại điện tử, nó cũng cung cấp cho khách hàng những thiết bị điện tử như là Kindle và Echo, và nó là nhà cung cấp lớn nhất của dịch vụ điện toán đám mây. Được

thành lập vào tháng 7 năm 1994 tại Seattle, WA.

## **APPLE**

### **Apple.com**

Apple thiết kế, phát triển và bán cho khách hàng những thiết bị điện tử, phần mềm máy tính và các dịch vụ điện tử như là hệ iPhone, hệ điều hành iOS và máy tính cá nhân Mac. Được thành lập vào tháng 4 năm 1976 tại Los Altos, CA.

## **CHARITY: WATER**

### **Charitywater.org**

Charity: Water là một tổ chức phi lợi nhuận, nó cung cấp nguồn nước uống sạch và an toàn cho người dân ở những quốc gia đang phát triển. Được thành lập vào mùa hè năm 2006 tại New York, NY.

## **CHESAPEAKE ENERGY**

### **Chk.com**

Chesapeake Energy là công ty khai thác và sản xuất dầu mỏ và khí đốt. Được thành lập vào tháng 5 năm 1989 tại thành phố Oklahoma, Ok.

## **CLASSPASS**

### **ClassPass.com**

ClassPass cung cấp dịch vụ cho thuê căn hộ theo tháng, cho phép người đăng ký tham gia vào các lớp thể hình trên thế giới. Được thành lập vào tháng 6 năm 2013 tại New York, NY.

## **DRESS FOR SUCCESS**

### **Dressforsuccess.org**

Dress for Success là một tổ chức phi lợi nhuận cung cấp một mạng lưới sự ủng hộ, trang phục chuyên nghiệp và những công cụ hiện đại giúp phụ nữ dễ dàng trong công việc và cuộc sống. Được thành lập vào năm 1997 tại New York, NY.

## **DROPOX**

## **Dropbox.com**

Dropbox là dịch vụ lưu giữ dữ liệu, nó cung cấp dịch vụ lưu trữ đám mây, đồng bộ hóa dữ liệu, đám mây riêng, và phần mềm khách hàng. Được thành lập vào năm 2007 tại Mountain View, CA.

## **FACEBOOK**

### **Facebook.com**

Facebook cung cấp những sản phẩm như là Facebook, Instagram và WhatsApp, nó cho phép người dùng kết nối, chia sẻ, khám phá và giao tiếp với nhau. Được thành lập vào tháng 2 năm 2004 tại Cambridge, MA.

## **FLIPKART**

### **Flipkart.com**

Flipkart là công ty thương mại điện tử tập trung phục vụ thị trường Ấn Độ. Được thành lập vào tháng 10 năm 2007 tại Bangalore, Ấn Độ.

## **GOOGLE**

### **Google.com**

Alphabet Inc. là công ty cổ phần bao gồm Google (mảng kinh doanh chính của công ty) và các công ty không phải công ty mạng khác như là Calico, Verily, Waymo, X và Nest Labs. Trong cuốn sách này, chúng tôi đề cập nhiều đến Google bởi vì tên của nó được nhiều người biết đến và bởi vì chúng ta chỉ tập trung đến công ty mạng. Được thành lập vào tháng 9 năm 1998 tại Palo Alto, CA.

## **GROUPON**

### **Groupon.com**

Groupon là sàn giao dịch thương mại điện tử liên kết các khách hàng của nó với các dịch vụ từ những chủ cửa hàng ở địa phương. Lĩnh vực tập trung chính của nó là các hoạt động, du lịch, thực phẩm và dịch vụ. Được thành lập vào tháng 1 năm 2008 tại Chicago, IL.

## **KHAN ACDEMY**

## **Khanacademy.org**

Sứ mệnh của Khan Academy là cung cấp dịch vụ giáo dục miễn phí, đẳng cấp quốc tế cho bất kỳ ai, ở bất cứ nơi đâu. Nó hoạt động bằng cách cung cấp những bài tập thực hành điện tử và những đoạn video bài giảng. Được thành lập tháng 10 năm 2006 tại Mountain View, CA.

## **LINKEDIN**

### **LinkedIn.com**

LinkedIn là mạng lưới chuyên nghiệp nhất thế giới và nó tìm kiếm để liên kết các chuyên gia trên thế giới, từ đó mang đến cho họ sự hiệu quả và thành công hơn. Được thành lập vào tháng 12 năm 2002 tại Mountain View, CA.

## **MERCADOLIBRE**

Mercadolibre cung cấp những giải pháp cho cá nhân và doanh nghiệp trong việc mua, bán, quảng cáo và thanh toán các món hàng trên mạng. Được thành lập vào tháng 5 năm 1999 tại Buenos Aires, Argentina/Stanford, CA.

## **MICROSOFT**

### **Microsoft.com**

Microsoft phát triển, chế tạo, cấp quyền, hỗ trợ và bán những phần mềm máy tính, thiết bị điện tử tiêu dùng, máy tính cá nhân và dịch vụ. Dựa trên doanh thu, nó là nhà sản xuất phần mềm máy tính lớn nhất thế giới. Được thành lập vào tháng 4 năm 1975 tại Albuquerque, NM.

## **M-PESA**

### **Vodafone.com/content/index/what/m-pesa.html**

M-Pesa là dịch vụ chuyển tiền qua điện thoại, tài chính, tài chính vi mô mà nó khởi xướng ở Kenya nhưng phục vụ thị trường ở khắp thế giới. Được thành lập vào tháng 3 năm 2007 tại Nairobi, Kenya.

## **NETFLIX**

### **Netflix.com**

Netflix là dịch vụ giải trí qua mạng cung cấp cho khách hàng những bộ phim và chương trình truyền hình – bao gồm serie phim gốc, phim tài liệu và phim truyện. Khách hàng có thể xem phim nhiều nếu họ muốn, mọi lúc mọi nơi mà không bị gián đoạn. Được thành lập vào tháng 8 năm 1997 tại Scotts Valley, CA.

## **PAYPAL**

### **PayPal.com**

PayPal tổ chức hệ thống thanh toán điện tử khắp thế giới cung cấp dịch vụ chuyển tiền trực tuyến, và phục vụ như là giải pháp trực tuyến thay thế phương thức giấy tờ truyền thống như séc và lệnh chuyển tiền. Được thành lập vào tháng 12 năm 1998 tại Palo Alto, CA.

## **PRICELINE**

### **Priceline.com**

Priceline cung cấp dịch vụ du lịch trực tuyến và các dịch vụ liên quan tới khách hàng và đối tác địa phương. Các thương hiệu chính của nó là Booking.com, priceline.com, agoda.com, KAYAK, Rentalcars.com, và OpenTable. Được thành lập vào năm 1997 tại Stamford, CT.

## **ROCKET MORTGAGE**

### **RocketMortgage.com**

Thông qua các trang web và ứng dụng điện thoại của dịch vụ thế chấp Rocket, người dùng có thể tải lên các bảng chi tiết tài chính và nhận được tiền vay trong vòng ít phút. Quicken Loans cho ra mắt Rocket Mortgage vào tháng 11 năm 2015 tại Detroit, MI.

## **SALESFORCE.COM**

### **Salesforce.com**

Salesforce.com cung cấp các dịch vụ dựa trên đám mây cho việc bán hàng, dịch vụ, marketing, cũng như cho phép đối tác cung cấp và vận hành các giải pháp của riêng họ trên nền tảng Salesforce. Được thành lập vào tháng 2 năm 1999 tại San Francisco, CA.

## **SLACK**

## **Slack.com**

Slack cung cấp các công cụ và dịch vụ cộng tác dựa trên đám mây, nó kết nối các nhóm với ứng dụng điện thoại, các dịch vụ và tài nguyên họ cần để hoàn thành công việc. Được thành lập vào năm 2009 tại Vancouver, British Columbia, Canada.

## **SPOTIFY**

### **Spotify.com**

Spotify là dịch vụ âm nhạc và phát các chương trình podcast cho phép người dùng sáng tạo và nghe danh sách các ca khúc, cũng như từng bản nhạc. Được thành lập vào tháng 4 năm 2006 tại Stockholm, Thụy Điển.

## **STRIPE**

### **Stripe.com**

Stripe giúp doanh nghiệp chấp nhận các thanh toán trực tuyến và trên các ứng dụng di động. Được thành lập vào năm 2010 tại Palo Alto, CA.

## **TENCENT**

### **Tencent.com**

Tencent là công ty mẹ, các công ty con của nó cung cấp nhiều dịch vụ, sản phẩm, công nghệ liên quan đến Internet cho cả thị trường Trung Quốc và toàn cầu. Dịch vụ chính của nó bao gồm QQ và WeChat. Được thành lập vào tháng 11 năm 1998 tại Thẩm Quyển, Trung Quốc.

## **TESLA**

### **Tesla.com**

Tesla là một hãng chế tạo xe hơi, công ty lưu trữ năng lượng và nhà sản xuất pin mặt trời. Được thành lập vào tháng 7 năm 2003 tại San Carlos, CA.

## **TWITTER**

### **Twitter.com**

Twitter là dịch vụ thông tin điện tử và mạng xã hội nơi người

dùng đăng bài và kết nối với tin nhắn gọi là “tweet”. Được thành lập vào tháng 3 năm 2006 tại San Francisco, CA.

## **UBER**

### **Uber.com**

Uber là công ty công nghệ vận chuyển. Uber phát triển, quảng bá và tổ chức dịch vụ di chuyển bằng xe hơi Uber và ứng dụng giao thức ăn. Được thành lập vào tháng 3 năm 2009 tại San Francisco, CA.

## **XIAOMI**

### **Mi.com**

Xiaomi là công ty điện tử và phần mềm. Xiaomi thiết kế, phát triển và bán điện thoại thông minh, ứng dụng điện thoại, máy tính và các thiết bị điện tử tiêu dùng. Được thành lập vào tháng 4 năm 2010 tại Bắc Kinh, Trung Quốc.

## **ZARA**

### **Zara.com**

Zara (và công ty mẹ là Inditex) là nhà bán lẻ quần áo và thời trang lớn nhất thế giới. Được thành lập vào tháng 5 năm 1974 tại Arteixo, Tây Ban Nha.

## **Phụ lục C: Bài tiểu luận của lớp CS183C**

Một trong những cách thức mà chúng tôi đã phát triển tài liệu trong cuốn sách này đó là tổ chức dạy một lớp học ở trường Đại học Stanford vào mùa thu năm 2015. Lớp học này (CS183C) có tên là Tăng trưởng Thần tốc dựa vào Công nghệ, nó đã giúp chúng tôi hệ thống hóa lại kiến thức và cung cấp một vài nội dung ở dạng trích dẫn từ các vị khách đã đến chia sẻ tại lớp học của chúng tôi.

Trong suốt thời gian diễn ra lớp học này, chúng tôi đã yêu cầu các học viên của mình viết hai bài tiểu luận và một bài tổng kết. Chúng tôi giới thiệu các bài tiểu luận và bài tổng kết mẫu theo các đường link bên dưới. Đây là cách để chúng tôi ghi nhận tinh thần làm việc chăm chỉ của các bạn sinh viên, đồng thời gửi đến các bạn, những độc giả của chúng tôi, một vài quan điểm khác nữa về chủ đề tăng trưởng thần tốc.

## ***Bài tiểu luận hay nhất 1***

medium.com/cs183c-blitzscaling-class-collection/featured-essays-for-assignment-1-f8b34938e5e2

Oguzhan Atay

Robert Chun

Jorge Cueto

Axel Ericsson

Jocelyn Neff

## ***Bài tiểu luận hay nhất 2***

medium.com/cs183c-blitzscaling-class-collection/featured-essays-for-assignment-2-c620149f8eb5

Jorge Cueto

Skylar Dorosin

Aaron Kalb

Jocelyn Neff

## ***Bài tổng kết mẫu***

Chaitanya Asawa: medium.com/@casawa/ride-of-your-life-678bea009d3f

Christina Chen: medium.com/@christina.chen/teachers-open-the-door-you-enter-by-yourself-c9135aade92

Jorge Cueto: medium.com/@jcueto/taking-the-leap-399ec46cf3a5  
Maxine Cunningham: medium.com/@mmcunnin/blitzscaling-with-reid-hoffman-co-final-assignment-62e921ba2bf3

Skylar Dorosin: medium.com/@sdorosin/from-household-to-nation-final-musings-on-blitzscaling-2b8b6e27a3ce

Axel Ericsson: medium.com/@ericsson\_axel/lightning-fast-final-essay-on-blitzscaling-612d12fc2139

Andre Esteva: [medium.com/@andreesteve/cs-183c-final-essay-blitzscaling-a-foundation-for-rapid-company-growth-e59043d63292](https://medium.com/@andreesteve/cs-183c-final-essay-blitzscaling-a-foundation-for-rapid-company-growth-e59043d63292)

Vijay Goel: [medium.com/@vijaygoel/blitzscaling-knowing-when-it-s-time-to-go-all-in-55f4cad85aaa](https://medium.com/@vijaygoel/blitzscaling-knowing-when-it-s-time-to-go-all-in-55f4cad85aaa)

Marcus Gomez: [medium.com/@mvgomez/final-lessons-6ac03fdb1397](https://medium.com/@mvgomez/final-lessons-6ac03fdb1397)

Rish Gupta: [medium.com/@rish\\_says/what-i-learnt-from-reid-hoffman-brian-chesky-marissa-mayer-elizabeth-holmes-jeff-weiner-on-1e66bf61a23a](https://medium.com/@rish_says/what-i-learnt-from-reid-hoffman-brian-chesky-marissa-mayer-elizabeth-holmes-jeff-weiner-on-1e66bf61a23a)

Kurt Heinrich: [medium.com/@kurtjheinrich/cs183c-blitzscaling-takeaways-final-essay-10609b080562](https://medium.com/@kurtjheinrich/cs183c-blitzscaling-takeaways-final-essay-10609b080562)

Brandon Hill: [medium.com/@brandon\\_hill/how-and-when-to-blitzscale-f54c31f2a4fd](https://medium.com/@brandon_hill/how-and-when-to-blitzscale-f54c31f2a4fd)

Teddy Jungreis: [medium.com/@teddyjungreis/blitzscaling-for-dummies-c3b48272acec](https://medium.com/@teddyjungreis/blitzscaling-for-dummies-c3b48272acec)

Aaron Kalb: [medium.com/@kalb/blitzscaling-retrospective-b8e72bf81229](https://medium.com/@kalb/blitzscaling-retrospective-b8e72bf81229)

Daniel Kharitonov: [medium.com/@volkfox/cs183c-final-essay-1a3242eca9f](https://medium.com/@volkfox/cs183c-final-essay-1a3242eca9f)

Charles Lu: [medium.com/@charleslu/like-lightning-638c9051beb8](https://medium.com/@charleslu/like-lightning-638c9051beb8)

Ryan McKinney: [medium.com/@ryanmckinney/blitzscaling-the-future-8c9c27c1e1e7](https://medium.com/@ryanmckinney/blitzscaling-the-future-8c9c27c1e1e7)

Joann McMaster: [medium.com/@joannmacmaster/99c620beaa8a](https://medium.com/@joannmacmaster/99c620beaa8a)

Jocelyn Neff: [medium.com/cs183c-blitzscaling-student-collection/blitzscaling-a-chemical-reaction-bf9e318fe903](https://medium.com/cs183c-blitzscaling-student-collection/blitzscaling-a-chemical-reaction-bf9e318fe903)

Nirmit Parikh: [medium.com/@Nirmit\\_Parikh/cs-183c-blitzscaling-168d208532aa](https://medium.com/@Nirmit_Parikh/cs-183c-blitzscaling-168d208532aa)

Veeral Patel: [medium.com/@vral/2ab47a57a162](https://medium.com/@vral/2ab47a57a162)

Dayne Rathbone: [medium.com/@daynerathbone/blitzscaling-](https://medium.com/@daynerathbone/blitzscaling-)

takeaways-73570800f84b

Shikhar Shrestha: [medium.com/@shikharshrestha/final-reflections-on-blitzscaling-a8eb5aacba96](https://medium.com/@shikharshrestha/final-reflections-on-blitzscaling-a8eb5aacba96)

Jason Weeks: [medium.com/@Weeksy\\_J/cs183c-final-assignment-9be1b4af8087](https://medium.com/@Weeksy_J/cs183c-final-assignment-9be1b4af8087)